#1 New York Times-BESTSELLERAUTOR
von Power: Die 48 Gesetze der Macht

DIE GESETZE DER MENSCHLICHEN NATUR

The Laws of Human Nature

Mit einzigartigen Strategien,
wie Sie menschliches Denken
und Handeln entschlüsseln

ROBERT GREENE

#1 New York Times-BESTSELLERAUTOR
von Power: Die 48 Gesetze der Macht

DIE GESETZE DER MENSCHLICHEN NATUR

The Laws of Human Nature

Mit einzigartigen Strategien,
wie Sie menschliches Denken
und Handeln entschlüsseln

ROBERT GREENE

ROBERT GREENE

DIE GESETZE DER MENSCHLICHEN NATUR

THE LAWS OF HUMAN NATURE

Mit einzigartigen Strategien,
wie Sie menschliches Denken
und Handeln entschlüsseln

FBV

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:
info@finanzbuchverlag.de

2. Auflage 2019
© 2019 by FinanzBuch Verlag
ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Copyright der Originalausgabe © 2018 by Robert Greene. All rights reserved.
Die englische Originalausgabe erschien 2018 bei VIKING, an imprint of Penguin Random House LLC unter dem Titel *The Laws of Human Nature* .
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Kimiko Leibnitz
Redaktion: Desirée Šimeg
Korrektorat: Anja Hilgarth
Umschlaggestaltung: Maria Wittek, in Anlehnung an die Originalausgabe
Satz und E-Book: Daniel Förster

ISBN Print 978-3-95972-230-8
ISBN E-Book (PDF) 978-3-96092-432-6
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96092-433-3

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.finanzbuchverlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Meiner Mutter

INHALT

Einleitung

1 Beherrschen Sie Ihr emotionales Selbst

Das Gesetz der Irrationalität

- Die innere Athene
- Schlüssel zur menschlichen Natur

2 Verwandeln Sie Selbstliebe in Empathie

Das Gesetz des Narzissmus

- Das narzisstische Spektrum
- Vier Typen von Narzissten

3 Durchschauen Sie die Masken der Menschen

Das Gesetz des Rollenspiels

- Die zweite Sprache
- Schlüssel zur menschlichen Natur
- Beobachtungsgabe
- Dekodierungsschlüssel
- Die Kunst des Impression-Managements

4 Bestimmen Sie die Charakterstärke der Menschen

Das Gesetz des Zwangsverhaltens

- Das Muster
- Schlüssel zur menschlichen Natur
- Charaktersignale
- Toxische Typen
- Der überlegene Charakter

5 Werden Sie ein schwer fassbares Objekt der Begierde
Das Gesetz der Begehrlichkeit
- Das Objekt der Begierde
- Schlüssel zur menschlichen Natur
- Strategien für die Stimulation von Begierde
- Das höchste Verlangen

6 Nehmen Sie die Vogelperspektive ein
Das Gesetz der Kurzsichtigkeit
- Augenblicke des Wahnsinns
- Schlüssel zur menschlichen Natur
- Vier Zeichen der Kurzsichtigkeit und Strategien, wie man sie überwindet
- Der Mensch mit Weitblick

7 Weichen Sie den Widerstand der Menschen auf, indem Sie ihre Selbstmeinung bestätigen
Das Gesetz der Abwehrhaltung
- Das Spiel mit der Einflussnahme
- Schlüssel zur menschlichen Natur
- Fünf Strategien, um ein Meister der Überzeugung zu werden
- Der flexible Geist – Selbststrategien

8 Verändern Sie Ihre Umstände, indem Sie Ihre Einstellung verändern
Das Gesetz der Selbstsabotage
- Die ultimative Freiheit
- Schlüssel zur menschlichen Natur
- Die einengende (negative) Einstellung
- Die expansive (positive) Einstellung

9 Konfrontieren Sie Ihre dunkle Seite

Das Gesetz der Repression
- Die dunkle Seite
- Schlüssel zur menschlichen Natur
- Die Entschlüsselung des Schattens: widersprüchliches Verhalten
- Der integrierte Mensch

10 Hüten Sie sich vor dem zerbrechlichen Ego

Das Gesetz des Neids
- Fatale Freunde
- Schlüssel zur menschlichen Natur
- Anzeichen für Neid
- Typen von Neidern
- Auslöser für Neid
- Jenseits des Neids

11 Loten Sie Ihre Grenzen aus

Das Gesetz der Grandiosität
- Die Erfolgstäuschung
- Schlüssel zur menschlichen Natur
- Der grandiose Anführer
- Pragmatische Grandiosität

12 Stellen Sie die Verbindung zur Männlichkeit oder Weiblichkeit in Ihnen wieder her

Das Gesetz der Geschlechterrollenrigidität
- Das authentische Rollenbild
- Schlüssel zur menschlichen Natur
- Typen von Geschlechterprojektionen
- Der ursprüngliche Mann/die ursprüngliche Frau

13 Schreiten Sie zielorientiert voran

Das Gesetz der Ziellosigkeit
- Die Stimme

Schlüssel zur menschlichen Natur
Strategien für die Entwicklung eines höheren Lebenszwecks
Die Versuchung der falschen Ziele

14 Widersetzen Sie sich dem Abwärtssog der Gruppe

Das Gesetz der Konformität

Ein Experiment in menschlicher Natur
Schlüssel zur menschlichen Natur
Der Hof und seine Höflinge
Die Realitätsgruppe

15 Bringen Sie andere dazu, Ihnen folgen zu wollen

Das Gesetz der Unbeständigkeit

Der Fluch des Anspruchsdenkens
Schlüssel zur menschlichen Natur
Strategien für die Erzeugung von Autorität
Die innere Autorität

16 Erkennen Sie die Feindseligkeit hinter der freundlichen Fassade

Das Gesetz der Aggression

Der kultivierte Aggressor
Schlüssel zur menschlichen Natur
Die Quelle menschlicher Aggression
Passive Aggression – ihre Strategien und wie man ihnen begegnet
Kontrollierte Aggression

17 Reiten Sie auf der Welle des Zeitgeists

Das Gesetz der generationsbedingten Kurzsichtigkeit

Die steigende Flut
Schlüssel zur menschlichen Natur
Das generationelle Phänomen

Generationenmuster
Strategien für die Ausschöpfung des Zeitgeists
Der Mensch jenseits von Zeit und Tod

18 Denken Sie über Sterblichkeit nach

Das Gesetz der Todesverleugnung
Wie eine Kugel im Bauch
Schlüssel zur menschlichen Natur
Eine Philosophie des Lebens durch den Tod

Danksagung

Ausgewählte Bibliografie

EINLEITUNG

Dabei aber darf kein Zug von besonderer Niederträchtigkeit oder Dummheit, der uns im Leben oder in der Literatur aufstößt, uns je ein Stoff zum Verdruß und Ärger, sondern bloß zur Erkenntnis werden, indem wir in ihm einen neuen Beitrag zur Charakteristik des Menschengeschlechts sehn und demnach ihn uns merken. Alsdann werden wir ihn ungefähr so betrachten, wie der Mineralog ein ihm aufgestoßenes, sehr charakteristisches Spezimen eines Minerals.

ARTHUR SCHOPENHAUER

Im Laufe unseres Lebens werden wir es früher oder später mit einer Vielzahl von Personen zu tun bekommen, die Unruhe stiften und unser Leben unangenehm und beschwerlich machen. Manche dieser Zeitgenossen sind unsere Vorgesetzten oder andere Führungskräfte, manche sind Kollegen oder Freunde. Sie können aggressiv oder passiv-aggressiv sein, aber sie alle zeichnen sich dadurch aus, dass sie Meister darin sind, auf der Klaviatur unserer Emotionen zu spielen. Oftmals wirken sie charmant und erfrischend selbstbewusst, sie sprühen vor Ideen und Begeisterung, weshalb wir uns in ihren Bann ziehen lassen. Erst wenn es bereits zu spät ist, erkennen wir, dass ihr Selbstbewusstsein keineswegs gerechtfertigt und ihre Ideen nicht durchdacht sind. Wenn es sich um Kollegen handelt, könnten es diejenigen sein, die unsere Arbeit oder Karriere sabotieren, weil sie uns insgeheim beneiden und gerne zu Fall bringen wollen. Es könnten aber auch Mitarbeiter oder Angestellte sein, die sich zu unserem größten Missfallen als Egoisten erweisen und uns nur als Trittbrett benutzen, um ihre eigene Karriere voranzubringen.

Solche Situationen treffen uns in der Regel aus heiterem Himmel, weil wir überhaupt nicht mit diesem Verhalten rechnen. Oft tischen uns diese Zeitgenossen aufwendige Geschichten auf, mit denen sie ihr Tun rechtfertigen, oder sie schieben einer anderen Person die Schuld in die Schuhe. Sie wissen, wie sie uns aus dem Konzept bringen und uns in ein Drama verwickeln, das sie im Hintergrund kontrollieren. Vielleicht

protestieren wir oder werden wütend, aber letztlich fühlen wir uns ziemlich hilflos und der Schaden ist angerichtet. Früher oder später tritt eine andere Person vom gleichen Schlag in unser Leben – und die Geschichte wiederholt sich.

Wenn es um uns und unser eigenes Verhalten geht, stellen wir oft eine ähnliche Verwirrung und Hilflosigkeit fest. Wir sagen zum Beispiel etwas, das unsere Vorgesetzten, Kollegen oder Freunde vor den Kopf stößt. Wir wissen nicht genau, was uns zu dieser Äußerung bewogen hat, aber wir stellen frustriert fest, dass ein Teil der inneren Anspannung und Wut sich ihren Weg auf eine Art und Weise nach außen gebahnt hat, die wir bereuen. Oder wir stürzen uns mit Feuereifer in ein Projekt oder auf einen Plan, nur um nach einer Weile festzustellen, dass das keine gute Idee, sondern eine furchtbare Zeitverschwendung war. Oder wir verlieben uns in eine Person, die nicht gut für uns ist, und wir wissen es auch, scheinen unseren Gefühlen aber hilflos ausgeliefert zu sein. Und dann fragen wir uns, was nur über uns gekommen ist.

In diesen Situationen ertappen wir uns dabei, wie wir in selbstzerstörerische Verhaltensmuster fallen, die wir anscheinend nicht kontrollieren können. Es ist beinahe so, als würde ein Fremder in uns stecken, ein kleiner Dämon, den wir nicht willentlich steuern können und der uns dazu verleitet, die falschen Dinge zu tun. Und dieser Fremde in uns ist ziemlich sonderbar, oder zumindest sonderbarer als das Bild, das wir von uns selbst haben.

Was wir über diese beiden Dinge sagen können – die hässlichen Taten unserer Mitmenschen und unser eigenes, gelegentlich überraschendes Verhalten – ist, dass wir in der Regel keine Vorstellung davon haben, wodurch es verursacht wird. Dann klammern wir uns häufig an einfache Erklärungen: »Der Kerl ist krank, ein echter Soziopath« oder »Ich weiß nicht, was mit mir los war, aber irgendetwas überkam mich«. Doch solche banalen Beschreibungen sind weder erhellend noch verhindern sie, dass sich die Muster wiederholen. Die Wahrheit ist, dass wir Menschen an der Oberfläche leben und emotional auf das reagieren, was andere Leute sagen und tun. Wir bilden uns eine Meinung über andere und uns selbst, die ziemlich vereinfacht ist. Wir geben uns mit der simpelsten und plausibelsten Geschichte zufrieden, die wir uns selbst einreden.

Was wäre aber, wenn wir unter die Oberfläche tauchen und tief hinabschauen würden, um die eigentlichen Wurzeln zu ergründen, die das menschliche Verhalten steuern? Was wäre, wenn wir verstehen könnten,

warum manche Leute uns beneiden und unsere Arbeit zu sabotieren versuchen, oder warum ihr unangebrachtes Selbstbewusstsein sie dazu veranlasst, sich selbst für gottgleiche, unfehlbare Wesen zu halten? Was wäre, wenn wir begreifen könnten, warum sich manche Menschen plötzlich irrational verhalten und eine wesentlich dunklere Seite ihres Charakters offenbaren, warum sie nie um eine logische Begründung für ihr unlogisches Verhalten verlegen sind oder warum wir uns geradezu magisch zu Anführern hingezogen fühlen, die die schlechtesten Seiten in uns ansprechen? Was wäre, wenn wir tiefer blicken und den Charakter unserer Mitmenschen beurteilen könnten, um beruflich wie privat den Umgang mit Personen zu vermeiden, die uns großen emotionalen Schaden zufügen können?

Wenn wir die Wurzeln menschlichen Verhaltens wirklich verstünden, kämen destruktivere Individuen wesentlich schwerer mit ihrem Tun davon. Wir ließen uns nicht so leicht um den Finger wickeln und in die Irre führen. Wir wären außerdem in der Lage, ihre intriganten und manipulativen Manöver im Vorfeld zu erkennen und ihre vordergründigen Geschichten zu durchschauen. Wir würden uns nicht in ihre Dramen verwickeln lassen und im Voraus wissen, dass sie von unserer Aufmerksamkeit zehren und auf sie angewiesen sind, um Kontrolle über uns auszuüben. Wenn wir in die Abgründe ihres Charakters blicken könnten, hätten sie keine Macht mehr über uns.

In ähnlicher Weise stellt sich die Frage: Was wäre, wenn wir in uns selbst hineinsehen und den Ursprung unserer problematischeren Emotionen erkennen könnten, und wüssten, warum sie unser Verhalten, oft gegen unseren Willen, steuern? Was wäre, wenn wir verstünden, warum wir den Drang haben, das zu begehren, was andere besitzen, oder uns so stark mit einer Gruppe zu identifizieren, dass wir alle anderen verachten, die nicht zu diesem Kreis zählen? Was wäre, wenn wir herausfinden könnten, was uns gelegentlich dazu veranlasst, uns im Gespräch durch Lügen aufzuwerten oder unsere Mitmenschen durch eine unbedachte Äußerung vor den Kopf zu stoßen?

Wenn wir in der Lage wären, den Fremden in uns besser zu verstehen, würden wir vielleicht erkennen, dass dieser vermeintliche Fremde ein Teil von uns ist und dass wir viel undurchschaubarer, vielschichtiger und interessanter sind, als wir glauben. Und mit diesem Verständnis könnten wir negative Muster in unserem Leben durchbrechen und aufhören, Ausreden für unser Verhalten vorzubringen, um mehr Kontrolle über das zu erlangen, was

wir tun und was uns widerfährt.

So viel Klarheit über uns und andere könnte unser Leben und dessen Verlauf nachhaltig prägen, aber zuerst müssen wir mit einem gängigen Denkfehler aufräumen: Wir neigen dazu zu glauben, dass unser Verhalten überwiegend bewusst und willentlich ist. Die Vorstellung, dass wir nicht immer alles unter Kontrolle haben, ist zwar beängstigend, *entspricht aber der Realität* . Wir unterliegen Kräften, die tief in uns brodeln, unser Verhalten steuern und im Unterbewusstsein wirken. Wir sehen die Resultate – unsere Gedanken, Stimmungen und Handlungen –, haben aber wenig bewussten Zugriff auf das, was unsere Emotionen wirklich steuert und uns dazu veranlasst, uns auf eine bestimmte Art und Weise zu verhalten.

Betrachten wir zum Beispiel unsere Wut. Normalerweise identifizieren wir eine Person oder eine Gruppe als Auslöser für diese Emotion. Wenn wir aber ehrlich sind und ein wenig genauer hinsehen, erkennen wir, dass das, was unsere Wut oder Frustration auslöst, wesentlich tiefere Wurzeln hat. Es könnte ein Kindheitserlebnis oder eine Kombination verschiedener Umstände sein. Wenn wir genau hinsehen, können wir bestimmte Muster erkennen: Wenn dieses oder jenes passiert, reagieren wir mit Wut. Aber in dem Augenblick, in dem wir wütend sind, können wir nicht reflektieren oder logisch denken. Wir lassen uns von der Emotion völlig einnehmen und zeigen mit dem Finger auf den vermeintlichen Täter. Gleiches gilt für alle anderen Emotionen, die wir wahrnehmen. Bestimmte Ereignisse bewirken, dass wir plötzlich selbstbewusst, unsicher oder unruhig werden, uns zu einer Person hingezogen fühlen oder den Drang entwickeln, beachtet werden zu wollen.

Nennen wir die Summe dieser Kräfte, die tief im Innersten an uns ziehen und nagen, die *menschliche Natur* . Die menschliche Natur ist auf die individuelle Vernetzung unseres Gehirns zurückzuführen, auf die Konfiguration unseres Nervensystems und die Art und Weise, wie wir Emotionen verarbeiten – alles Dinge, die sich in den letzten rund fünf Millionen Jahren Evolution unserer Spezies entwickelt und ausgeprägt haben. Wir können viele Aspekte unserer Natur der konkreten Art zuschreiben, wie wir uns als soziale Wesen entwickelt haben, um zu überleben: die Kooperation mit anderen, die auf hohem Niveau erfolgende Koordination unserer Handlungen mit der Gruppe, die Erschaffung neuer Kommunikationsformen und Strategien zur Aufrechterhaltung der Gruppendisziplin. Diese frühe Entwicklung lebt in uns weiter und bestimmt

nach wie vor unser Verhalten, selbst in unserer modernen, hochtechnisierten Welt.

Als weiteres Beispiel sollten wir einen Blick auf die Evolution menschlicher Emotionen werfen. Das Überleben unserer frühesten Vorfahren hing schon lange vor der Erfindung der Sprache von ihrer Kommunikationsfähigkeit ab. Sie entwickelten neue und komplexe Emotionen wie Freude, Scham, Dankbarkeit, Eifersucht, Verbitterung und so weiter. Die Zeichen für diese Emotionen ließen sich sofort an ihren Gesichtern ablesen, wodurch sie ihre Stimmungen schnell und effektiv mitteilen konnten. Unsere Vorfahren wurden für die Emotionen anderer extrem empfänglich, um die Gruppe enger zusammenzuschweißen, um als Einheit Freude oder Trauer zu empfinden oder um eine Gefahr gemeinsam zu bewältigen.

Bis heute reagieren wir sehr empfänglich auf die Stimmungen und Gefühle unserer Mitmenschen, was uns zu allen möglichen Verhaltensweisen zwingt, wie etwa unbewusst andere nachzuahmen, sie um ihr Hab und Gut zu beneiden, oder wir lassen uns von kollektiven Gefühlen der Wut oder Empörung ergreifen. Wir glauben, dass unser freier Willen uns leitet, sind uns aber nicht bewusst, wie stark uns unsere Empfänglichkeit für die Emotionen anderer Gruppenmitglieder in unserem Tun und Reagieren beeinflusst.

Es gibt noch viele andere Kräfte, die aus dieser archaischen Zeit stammen und unser tägliches Verhalten auf ähnliche Weise prägen. Unser Drang, uns ständig mit anderen zu messen und unseren Status in der Gruppe als Maßstab für unseren Selbstwert zu verwenden, ist zum Beispiel in allen Jäger-und-Sammler-Gesellschaften und selbst bei Schimpansen erkennbar, ebenso wie unsere alten Stammesinstinkte, die uns dazu veranlassen, andere Menschen danach zu unterscheiden, ob sie unserer Gruppe angehören oder nicht. Wir können zu diesen primitiven Qualitäten auch unser Bedürfnis zählen, eine Maske aufzusetzen, um jedes Verhalten zu verschleiern, das von unserem Stamm nicht gebilligt wird und zur Bildung einer Schattenpersönlichkeit führt, die sich aus allen dunklen Trieben zusammensetzt, die wir unterdrücken müssen, um den sozialen Frieden zu wahren. Unsere Vorfahren verstanden diesen Schatten und seine Brisanz und führten ihn auf Geister und Dämonen zurück, die ausgetrieben werden mussten. Wir verlassen uns auf einen anderen Mythos: »Ich war nicht ich selbst, irgendetwas ist über mich gekommen.« Sobald diese elementare Energie oder Urkraft in unser Bewusstsein dringt, müssen wir darauf reagieren, und das tun wir abhängig

von unserer individuellen Neigung und den äußeren Umständen; in der Regel tun wir sie oberflächlich ab, ohne sie wirklich zu verstehen. Es gibt evolutionsbedingt eine begrenzte Anzahl dieser Kräfte der menschlichen Natur und sie führen zu den bereits genannten Verhaltensweisen: Neid, Selbstüberschätzung, Irrationalität, kurzsichtiges Denken, Konformität, Aggression und passive Aggression, um nur einige zu nennen. Sie führen aber auch zu Empathie und anderen positiven Formen menschlichen Verhaltens.

Wenn es darum geht, uns selbst und unser Verhalten zu verstehen, tappen wir seit Jahrtausenden im Dunkeln. Wir haben die fantastischsten Theorien über das menschliche Tier aufgestellt und uns unter anderem vorgestellt, wir seien magisch einer göttlichen Quelle entsprungen, als wären wir Abkömmlinge von Engeln und nicht von Primaten. Wir empfanden jedes Anzeichen für unsere primitive Natur und unsere animalischen Wurzeln als sehr belastend, als etwas, das man am besten leugnet und unterdrückt. Wir haben unsere dunkleren Impulse mit allen möglichen Ausreden und logischen Erklärungen zu kaschieren versucht, wodurch es einigen Leuten leichter gefallen ist, mit den schlimmsten Verhaltensweisen davonzukommen. Doch nicht zuletzt sind wir durch das viele Wissen, das wir über die menschliche Natur erworben haben, an einem Punkt angelangt, an dem wir unseren Widerstand gegen die Wahrheit über uns selbst überwinden können.

Wir können die große Fülle an psychologischer Literatur nutzen, die wir in den letzten einhundert Jahren gesammelt haben, darunter ausführliche Studien über die Kindheit und die Auswirkung unserer frühen Entwicklung (Melanie Klein, John Bowlby, Donald Winnicott), Arbeiten über die Ursprünge des Narzissmus (Heinz Kohut), die Schattenseiten unserer Persönlichkeit (C. G. Jung), die Wurzeln unserer Empathie (Simon Baron-Cohen) und die Konfiguration unserer Emotionen (Paul Ekman). Wir können die vielen wissenschaftlichen Fortschritte nutzen, um uns selbst besser zu verstehen – Studien über das menschliche Gehirn (António Damásio, Joseph E. LeDoux), unsere einzigartige biologische Beschaffenheit (Edward O. Wilson), die Beziehung zwischen Körper und Geist (V. S. Ramachandran), Primaten (Frans de Waal) sowie Jäger und Sammler, unser ökonomisches Verhalten (Daniel Kahneman) und wie wir in Gruppen funktionieren (Wilfred Bion, Elliot Aronson). Wir können hierzu auch die Arbeiten zahlreicher Philosophen zählen (Arthur Schopenhauer, Friedrich Nietzsche, José Ortega y Gasset), die zahlreiche Aspekte der menschlichen Natur

beleuchtet haben, sowie die Einblicke vieler Schriftsteller (George Eliot, Henry James, Ralph Ellison), die oft einen besonders feinen Sinn für die verborgenen Aspekte des menschlichen Verhaltens besitzen. Und schließlich können wir die stetig wachsende Anzahl verfügbarer Biografien dazuzählen, die eingehend und lebhaft Einblicke in die menschliche Natur gewähren.

Dieses Buch ist ein Versuch, diese unglaubliche Fülle an Wissen und Ideen aus den verschiedenen Fachdisziplinen zu bündeln (siehe hierzu die Bibliografie für die Hauptquellen) und einen präzisen und lehrreichen Leitfaden für die menschliche Natur vorzulegen, der auf Beweisen beruht und nicht auf subjektiven Ansichten oder moralischen Urteilen. Es ist eine schonungslos realistische Beurteilung unserer Spezies, die sich intensiv mit der Frage auseinandersetzt, wer wir sind, damit wir bewusster handeln können.

Betrachten Sie *Die Gesetze der menschlichen Natur* als eine Art Codebuch zur Entschlüsselung menschlichen Verhaltens, das gewöhnlich, merkwürdig, destruktiv und noch vieles mehr sein kann. Jedes Kapitel befasst sich mit einem Aspekt oder Gesetz der menschlichen Natur. Wir können sie insofern »Gesetze« nennen, als wir Menschen unter dem Einfluss dieser elementaren Kräfte dazu neigen, relativ berechenbar zu reagieren. Jedes Kapitel erzählt die Geschichte einer berühmten Persönlichkeit oder berühmter Persönlichkeiten, die das Gesetz (positiv oder negativ) veranschaulicht, ebenso die Ideen und Strategien, wie man unter Berücksichtigung dieses Gesetzes mit sich und anderen umgeht. Jedes Kapitel schließt mit einem Abschnitt darüber, wie wir diese grundlegende menschliche Kraft in etwas Positiveres und Produktiveres verwandeln können, damit wir der menschlichen Natur nicht mehr schutzlos ausgeliefert sind, sondern sie aktiv mitgestalten. Sie denken vielleicht, dass dieses Wissen ein wenig altmodisch ist. Sie könnten argumentieren, dass wir mittlerweile so hochentwickelt und technisch fortgeschritten, so progressiv und aufgeklärt sind, dass wir unsere primitiven Wurzeln längst überwunden haben und gerade dabei sind, unsere Natur neu zu definieren. Jedoch ist vielmehr das genaue Gegenteil der Fall: Wir waren nie stärker im Bann der menschlichen Natur und ihres zerstörerischen Potenzials als heute. Wenn wir diese Tatsache ignorieren, spielen wir mit dem Feuer.

Schauen Sie sich nur einmal an, wie die Durchlässigkeit unserer Emotionen durch die sozialen Medien gesteigert wurde, wo virale Effekte ständig auf uns einwirken und manipulativ versierte Meinungsmacher in der Lage sind,

uns auszunutzen und zu kontrollieren. Oder wie viel Aggression in der virtuellen Welt zum Ausdruck gebracht wird, wo es ungleich einfacher ist, seine Schattenseiten hemmungslos auszuleben. Die technischen Möglichkeiten, blitzschnell mit vielen Leuten in Kontakt treten zu können, hat außerdem unsere Neigung verstärkt, uns mit anderen zu vergleichen, Neid zu empfinden und durch Aufmerksamkeit einen höheren Status zu erlangen. Und schließlich sollten Sie einen Blick auf unsere Tendenz werfen, in archaisches Stammesdenken zu verfallen, das jetzt ein perfektes Medium gefunden hat, um sich ungehindert auszuleben: Wir können Gruppen beitreten, mit denen wir uns identifizieren, unsere stammesspezifischen Meinungen in einer virtuellen Echokammer verstärken und alle Außenstehenden verteufeln, die vom Kollektiv verunglimpft und gedemütigt werden. Das Potenzial für Chaos, das der primitiven Seite unseres Wesens innewohnt, ist nur gewachsen.

Es ist ganz einfach: Die menschliche Natur ist stärker als jedes Individuum, jede Institution und jede technische Erfindung. Sie formt das, was wir erschaffen, um sich selbst und ihre primitiven Wurzeln widerzuspiegeln. Sie lenkt uns wie Schachfiguren.

Ignorieren Sie die Gesetze auf eigene Gefahr. Wenn Sie sich weigern, Ihre menschliche Natur zu akzeptieren, führt das unweigerlich dazu, dass Sie Mustern erliegen, die jenseits Ihrer Kontrolle sind und die Gefühle der Verwirrung und Hilflosigkeit auslösen.

Die Gesetze der menschlichen Natur ist darauf ausgelegt, Sie mit allen Aspekten des menschlichen Verhaltens vertraut zu machen und ein Schlaglicht auf seine Wurzeln zu werfen. Wenn Sie sich darauf einlassen, wird es radikal verändern, wie Sie Ihre Mitmenschen wahrnehmen und mit ihnen umgehen. Es wird auch radikal verändern, wie Sie sich selbst sehen. Dieser Perspektivenwechsel erfolgt auf folgende Weise:

Erstens werden die Gesetze Sie zu einem gelasseneren und strategischeren Beobachter des menschlichen Verhaltens machen und Ihnen helfen, sich von dem emotionalen Ballast zu befreien, der Sie unnötig erschöpft.

Wenn wir von anderen Menschen umgeben sind, verspüren wir allzu oft eine gewisse Unsicherheit oder innere Unruhe darüber, wie sie uns wahrnehmen. Sobald sich solche Emotionen regen, ist unser Blick auf unsere Mitmenschen getrübt, weil wir uns in den Sog unserer Gefühle ziehen lassen und das, was die anderen sagen und tun, in Bezug *zu uns selbst* setzen: »Mögen sie mich oder mögen sie mich nicht?«

Die Gesetze werden Ihnen helfen, nicht in diese Falle zu tappen, indem sie offenbaren, dass Menschen grundsätzlich mit Emotionen und Problemen kämpfen, die tiefe Wurzeln haben. Sie blicken auf Wünsche und Enttäuschungen zurück, die vielleicht schon seit Jahren oder Jahrzehnten bestehen und nichts mit Ihnen zu tun haben. Sie begegnen der betreffenden Person in einem bestimmten Augenblick und werden das zufällige Opfer ihrer Wut oder Unzufriedenheit. Sie projiziert bestimmte Qualitäten auf Sie, die sie sehen will. In den meisten Fällen werden Sie gar nicht als Individuum mit einer eigenen Vergangenheit wahrgenommen.

Diese Erkenntnis sollte Sie nicht aufwühlen, sondern eine befreiende Wirkung haben. Das Buch wird Ihnen zeigen, wie Sie provozierende Bemerkungen, Ablehnung oder Angriffe nicht mehr persönlich nehmen. Je eher Sie das begreifen, umso leichter wird es Ihnen fallen, nicht mehr emotional zu reagieren, sondern vielmehr herausfinden zu wollen, worauf das Verhalten Ihres Gegenübers tatsächlich zurückzuführen ist. Sie werden dadurch viel gelassener werden. Sobald Sie dieses analytische Vorgehen verinnerlicht haben, werden Sie viel seltener ein moralisches Urteil über andere fällen; stattdessen werden Sie sie und ihre Fehler als Teil der menschlichen Natur akzeptieren. Ihre Mitmenschen werden Ihre tolerante Einstellung registrieren und Sie sympathischer finden.

Zweitens werden die Gesetze Sie zu einem hervorragenden Dolmetscher der Signale machen, die andere Menschen ständig aussenden, und Ihre Fähigkeit, den Charakter anderer Menschen zu beurteilen, deutlich verbessern.

Wenn wir auf das Verhalten unserer Mitmenschen achten, neigen wir dazu, ihre Handlungen zu kategorisieren und voreilige Schlüsse zu ziehen, weshalb wir uns mit der Beurteilung zufriedengeben, die sich mit unseren eigenen Vorstellungen deckt. Oder wir nehmen ihre Erklärungen für bare Münze, ohne sie zu hinterfragen.

Die Gesetze werden Sie von dieser Gewohnheit befreien, indem sie aufzeigen, wie einfach es ist, Menschen falsch zu lesen, und wie trügerisch der erste Eindruck sein kann. Sie werden einen Schritt zurücktreten, Ihr ursprüngliches Urteil hinterfragen und sich stattdessen darin üben zu *analysieren* , was Sie sehen.

Sie werden dabei mit Gegensatzpaaren arbeiten: Wenn jemand eine bestimmte Eigenschaft demonstrativ zur Schau stellt, beispielsweise Selbstbewusstsein oder Hypermaskulinität, will er damit oft das genaue

Gegenteil verschleiern. Sie werden erkennen, dass die Menschen ständig mit der Öffentlichkeit spielen und so tun, als seien sie progressiv und moralisch tadellos, nur um ihren Schatten zu verbergen. Sie werden sehen, wie sich dieser Schatten seinen Weg an die Oberfläche bahnt. Wenn jemand etwas tut, das für ihn atypisch ist, werden Sie hellhörig: Was als Verhalten erscheint, das seinem Naturell ganz und gar nicht entspricht, spiegelt allzu oft seinen wahren Charakter wider. Wenn jemand in Wirklichkeit faul oder einfältig ist, wird sich das in den feinsten Nuancen bemerkbar machen, die Sie wahrnehmen können, bevor sein Verhalten Schaden anrichtet.

Den wahren Charakter eines Menschen, seine Loyalität und Gewissenhaftigkeit beurteilen zu können, ist eine der wichtigsten Fähigkeiten, die Sie besitzen können. Sie bewahrt Sie vor schlechten Mitarbeitern, Partnern und Beziehungen, die Ihnen das Leben zur Hölle machen können.

Drittens werden Ihnen die Gesetze Strategien aufzeigen, wie Sie es mit toxischen Personen aufnehmen, die früher oder später Ihren Weg kreuzen werden und tendenziell langfristigen emotionalen Schaden anrichten, und wie Sie sie überflügeln.

Aggressive, missgünstige und manipulative Personen stellen sich üblicherweise nicht als solche vor. Sie haben gelernt, einen guten ersten Eindruck zu machen, uns zu schmeicheln und andere Tricks anzuwenden, um uns für sich zu gewinnen. Wenn sie uns dann mit ihrem hässlichen Verhalten überraschen, fühlen wir uns hintergangen, wütend und hilflos. Sie erzeugen ständig Druck und wissen, dass sie uns mit ihrer Anwesenheit geistig beschäftigen, wodurch es uns doppelt schwerfällt, logisch oder strategisch zu denken.

Die Gesetze werden Ihnen beibringen, diese Typen im Voraus zu identifizieren, und dieses Wissen ist Ihre beste Verteidigung gegen sie. Entweder können Sie daraufhin einen großen Bogen um sie machen oder ihre manipulativen Handlungen rechtzeitig durchschauen, sodass Sie nicht überrascht werden und besser in der Lage sind, Ihr emotionales Gleichgewicht zu wahren. Sie werden lernen, sie richtig einzuschätzen und die eklatanten Schwächen und Unsicherheiten hinter ihrem vordergründigen Tun zu erkennen. Sie werden nicht mehr auf ihr lautes, aggressives Auftreten hereinfallen und so den Einschüchterungseffekt neutralisieren, auf den diese Typen sich verlassen und von dem sie abhängig sind. Sie werden ihre Lügengeschichten und Ausreden für ihr egoistisches Verhalten nicht mehr

ernst nehmen. Ihre Gelassenheit wird sie rasend machen und oft dazu führen, dass sie die Fassung verlieren oder Fehler begehen.

Statt sich von all diesen Begegnungen herunterziehen zu lassen, werden Sie sie womöglich als Gelegenheit begreifen, Ihre Selbstbeherrschung zu perfektionieren und sich mental abzuhärten. Wenn Sie es schaffen, auch nur einen dieser Typen zu durchschauen, wird das Ihr Selbstbewusstsein stärken, weil Sie wissen, dass Sie selbst dem Schlimmsten beikommen können, das die menschliche Natur zu bieten hat.

Viertens werden Ihnen die Gesetze die wahren Mechanismen aufzeigen, mit denen sich Menschen motivieren und beeinflussen lassen, wodurch sich Ihr Lebensweg viel leichter gestalten wird.

Wenn wir mit unseren Ideen oder Plänen auf Widerstand stoßen, führt das normalerweise dazu, dass wir unser Gegenüber umzustimmen versuchen, indem wir Argumente oder Erklärungen vorbringen oder unseren Charme spielen lassen, wodurch der Widerstand allerdings nur zunimmt.

Die Gesetze werden Ihnen beibringen, dass Menschen von Natur aus stur sind und sich äußeren Einflüssen in der Regel widersetzen. Daher müssen Sie jedweden Versuch damit beginnen, den Widerstand Ihres Gegenübers aufzuweichen, und dürfen den anderen niemals in die Enge treiben. Sie werden lernen, seine Unsicherheit zu erkennen, statt sie versehentlich sogar noch zu schüren. Sie werden dabei bedenken, welche Eigeninteressen *der andere* hat und welches Selbstbild er bestätigt wissen will.

Sobald Sie die Durchlässigkeit von Emotionen verstehen, werden Sie erkennen, dass Sie den größten Einfluss auf andere ausüben können, indem Sie Ihre eigene Stimmung und Einstellung verändern. Ihre Mitmenschen reagieren viel stärker auf Ihre Energie und Ihr Auftreten als auf Ihre Worte. Sie werden aufhören, sich anderen gegenüber zu rechtfertigen. Ihre Gelassenheit und Ihr aufrichtiges Interesse an der anderen Person werden einen positiven und geradezu hypnotischen Effekt haben. Sie werden lernen, dass Sie als Anführer Leute am besten in Ihre Richtung bewegen, indem Sie durch Ihre Einstellung, Empathie und Arbeitsmoral die richtige Atmosphäre schaffen.

Fünftens werden Sie mithilfe der Gesetze erkennen, wie tief die Kräfte der menschlichen Natur in Ihnen wirken, und somit die Macht erlangen, Ihre eigenen negativen Muster zu verändern.

Wenn wir etwas über die dunkleren menschlichen Eigenschaften hören oder lesen, neigen wir dazu, uns selbst davon auszunehmen. Es sind immer die

anderen, die narzisstisch, irrational, neidisch, überheblich, aggressiv oder passiv-aggressiv sind. Wir denken fast immer, dass wir nur mit den besten Absichten handeln. Sollten wir einmal davon abweichen, sind es immer die äußeren Umstände oder die anderen, die uns zu negativen Reaktionen zwingen.

Die Gesetze werden ein für alle Mal dafür sorgen, dass Sie dieser Selbsttäuschung nicht mehr unterliegen. Wir alle sind aus demselben Holz geschnitzt und wir alle haben dieselben Neigungen. Je früher Sie dies erkennen, desto leichter wird es Ihnen fallen, die potenziell negativen Eigenschaften zu überwinden, die in Ihnen stecken. Sie werden Ihre eigenen Motive hinterfragen, Ihren eigenen Schatten erblicken und sich Ihre eigenen passiv-aggressiven Neigungen bewusst machen. Sie werden auch bescheidener werden und erkennen, dass Sie anderen gegenüber nicht so überlegen sind, wie Sie vielleicht denken. Sie werden dadurch keine Schuldgefühle bekommen oder durch Ihre Eigenwahrnehmung beeinträchtigt sein – im Gegenteil. Sie werden sich selbst als vollständige Person akzeptieren, sowohl das Gute als auch das Schlechte in Ihnen annehmen und Ihr falsches, idealisiertes Selbstbild fallen lassen. Sie werden jede Form der Heuchelei ablegen können und die Freiheit genießen, mehr Sie selbst zu sein. Diese Eigenschaft wird eine große Anziehung auf andere ausüben.

Sechstens werden Sie durch die Gesetze zu einer empathischeren Person, wodurch Sie tiefere und bedeutungsvollere Beziehungen zu Ihren Mitmenschen eingehen können.

Wir Menschen sind mit einem gewaltigen Potenzial geboren, Leute auf einer Ebene zu verstehen, die das rein Intellektuelle weit übersteigt. Es ist eine Stärke, die bereits unsere frühsten Vorfahren entwickelten, als sie lernten, die Stimmungen und Gefühle anderer zu interpretieren, indem sie sich in ihre Lage hineinversetzten.

Die Gesetze werden Ihnen zeigen, wie Sie diese latente Macht in höchstmöglichem Maß nutzen können. Sie werden lernen, die ständigen inneren Monologe langsam zu unterbinden und genauer hinzuhören. Sie werden sich beibringen, sich in die Lage des anderen hineinzuversetzen. Sie werden Ihre Vorstellungskraft und Erfahrungen einsetzen, um einen Eindruck zu gewinnen, wie sich der andere vermutlich fühlt. Wenn Ihr Gegenüber etwas Schmerzhaftes beschreibt, werden Sie sich Ihre eigenen schmerzhaften Erlebnisse in Erinnerung rufen. Sie werden nicht einfach nur intuitiv reagieren, sondern die Informationen aktiv verarbeiten, die Sie auf diese

empathische Weise sammeln, und dadurch weitere Erkenntnisse gewinnen. Sie werden ständig zwischen Empathie und Analyse hin und her schalten und ständig aktualisieren, was Sie beobachten, und dadurch Ihre Fähigkeit verbessern, die Welt mit den Augen des anderen zu sehen. Durch diese Praxis werden Sie auch auf körperlicher Ebene ein Gefühl der zwischenmenschlichen Verbundenheit registrieren.

Dafür ist jedoch ein gewisses Maß an Demut nötig. Sie können nie sicher wissen, was der andere denkt, und sich daher leicht irren. Deshalb dürfen Sie kein voreiliges Urteil treffen, sondern müssen aufgeschlossen bleiben, um mehr zu erfahren. Menschen sind komplexer, als Sie denken. Ihr Ziel ist es, deren Perspektive besser zu verstehen. Wenn Sie diesen Prozess immer wieder durchlaufen, werden Sie Ihr Urteilsvermögen wie einen Muskel kräftigen, der durch regelmäßiges Üben stärker wird.

Die Kultivierung von Empathie bringt zahlreiche Vorteile mit sich. Wir alle sind sehr mit uns selbst beschäftigt und in unserer eigenen Welt gefangen. Es ist eine geradezu therapeutische und befreiende Erfahrung, aus unserer Welt heraus- und in die Welt einer anderen Person hineingeführt zu werden. Das ist es, was uns an Filmen und anderen fiktiven Geschichten fasziniert: Wir lernen die Weltsicht und Perspektive von Leuten kennen, die sich völlig von uns unterscheiden. Hierdurch wird sich Ihre gesamte Denkweise verändern. Sie üben sich darin, sich von Vorurteilen zu lösen, im Augenblick präsent zu sein und Ihre Annahmen über Ihre Mitmenschen ständig zu hinterfragen und zu revidieren. Sie werden merken, dass sich Ihre geistige Flexibilität auch darauf auswirken wird, wie Sie generell mit Problemen umgehen, und feststellen, dass Sie andere Möglichkeiten in Betracht ziehen und alternative Perspektiven einnehmen können. Das ist der Kern des kreativen Denkens.

Schließlich werden die Gesetze verändern, wie Sie Ihr eigenes Potenzial sehen, wodurch Sie ein besseres Bewusstsein für das höhere ideale Selbst entwickeln, das in Ihnen steckt und das Sie zum Vorschein bringen wollen.

Man kann sagen, dass Menschen zwei gegensätzliche Seiten in sich haben: ein niederes und ein höheres Selbst. Das niedere Selbst ist meist stärker ausgeprägt. Seine Impulse verleiten uns zu emotionalen Reaktionen und Rechtfertigungen, wodurch wir uns anderen gegenüber überlegen fühlen wollen und selbstgerecht agieren. Es geht immer den Weg des geringsten Widerstands und bringt uns dazu, nach sofortigen Belohnungen und Ablenkungen zu streben. Es verleitet uns dazu, die Meinungen anderer zu übernehmen und uns in der Gruppe zu verlieren.

Wir fühlen die Impulse des höheren Selbst, wenn wir Veranlassung haben, von uns selbst Abstand zu nehmen, wenn wir mit anderen eine tiefere Verbindung eingehen wollen, uns gedanklich mit unserer Arbeit auseinandersetzen, denken statt reagieren, unserem eigenen Lebensweg folgen und entdecken, was uns einzigartig macht. Das niederere Selbst ist die animalische, reaktive Seite unserer Natur, auf die wir oft zurückfallen. Das höhere Selbst ist die menschlichere Seite unserer Natur – die Seite, die uns rücksichtsvoll und reflexiv macht. Weil der höhere Impuls schwächer ist, bedarf es der Anstrengung und Erkenntnis, sich mit ihm zu verbinden.

Wir sollten danach streben, das ideale Selbst in uns zum Vorschein zu bringen, denn nur wenn wir diese Seite entwickeln, fühlen wir uns als Menschen wahrhaft erfüllt. Das vorliegende Buch wird Ihnen helfen, dies zu erreichen, indem es Sie für die potenziell positiven und aktiven Elemente sensibilisiert, die in jedem Gesetz enthalten sind.

Indem Sie sich Ihre Neigung zur Irrationalität bewusst machen, werden Sie lernen, sich vor Augen zu führen, wie Ihre Emotionen Ihre Denkweise prägen (Kapitel 1), wodurch Sie die Fähigkeit erwerben, sich nicht von ihnen leiten zu lassen, und wahrhaftig rational werden. Wenn Sie wissen, wie Ihre Lebenseinstellung die Dinge beeinflusst, die Ihnen widerfahren, und dass Ihr Geist von Natur aus dazu neigt, bei Angst abzuschalten (Kapitel 8), können Sie lernen, eine Einstellung zu entwickeln, die expansiv und furchtlos ist. Wenn Sie wissen, dass Sie anfällig dafür sind, sich mit anderen zu vergleichen (Kapitel 19), können Sie dies als Ansporn nutzen, um durch Ihre überragenden Leistungen zu glänzen, jene zu bewundern, die großartige Dinge erreicht haben, und sich von ihrem Beispiel inspirieren lassen. Sie können bei allen elementaren Eigenschaften auf diese Weise vorgehen und Ihr großes Wissen über die menschliche Natur nutzen, um sich dem starken Sog Ihres niederen Wesens zu widersetzen.

Betrachten Sie dieses Buch folgendermaßen: Sie stehen kurz davor, ein Schüler der menschlichen Natur zu werden. Sie werden eine Reihe von Fähigkeiten entwickeln – etwa wie Sie den Charakter Ihrer Mitmenschen beobachten und bewerten und in Ihre eigenen seelischen Abgründe blicken. Sie werden daran arbeiten, Ihr höheres Selbst zum Vorschein zu bringen. Und durch regelmäßige Übung werden Sie diese Kunst perfektionieren, das Schlimmste abwenden, das andere Ihnen entgegenschleudern, und sich in eine rationalere, selbstreflexivere und produktivere Person verwandeln.

Der Mensch wird sich bessern, wenn man ihm vor Augen führt, wie er

heute ist.

ANTON TSCHECHOW

1 BEHERRSCHEN SIE IHR EMOTIONALES SELBST

DAS GESETZ DER IRRATIONALITÄT

Sie denken vielleicht, dass Sie Ihr Schicksal selbst in der Hand haben und den Verlauf Ihres Lebens nach besten Kräften bewusst gestalten.

Aber Sie sind sich nicht im Klaren darüber, wie sehr Sie tatsächlich von Ihren Emotionen beherrscht werden: Sie bringen Sie dazu, sich Ideen zuzuwenden, die Ihr Ego beruhigen. Sie bringen Sie dazu, nach Beweisen für das zu suchen, was Sie ohnehin glauben wollen. Sie bringen Sie dazu, abhängig von Ihrer Stimmung das zu sehen, was Sie sehen wollen – und diese Entkopplung von der Realität ist die Quelle für die schlechten Entscheidungen und negativen Muster, die Ihr Leben heimsuchen. Rationalität ist die Fähigkeit, diesen emotionalen Wirkungen entgegenzusteuern, zu denken, statt zu reagieren, den Geist für das zu öffnen, was wirklich geschieht, statt sich von Gefühlen leiten zu lassen. Das kommt nicht von selbst, sondern es ist eine Kraft, die wir kultivieren müssen, aber dadurch entfalten wir unser größtes Potenzial.

Die innere Athene

Eines Tages gegen Ende des Jahres 432 v. Chr. erhielten die Bürger Athens sehr verstörende Nachrichten: Gesandte des Stadtstaats Sparta waren eingetroffen, um dem athenischen Gemeinderat neue Friedensbedingungen zu unterbreiten. Wenn Athen diesen Bedingungen nicht zustimme, würde Sparta den Krieg erklären. Sparta war der Erzfeind Athens und in vielerlei Hinsicht das genaue Gegenteil. Während Athen einen Verbund demokratischer Staaten in der Region anführte, stand Sparta einem Bündnissystem aus Oligarchien vor, dem sogenannten Peloponnesischen Bund. Athen verließ sich auf seine Marine und seinen Wohlstand – es war die vorherrschende Handelsmacht im Mittelmeerraum. Sparta verließ sich

hingegen auf seine Armee, es war ein totalitärer Militärstaat.

Bis zu jenem Zeitpunkt hatten beide Mächte einen direkten Krieg weitestgehend vermieden, weil die Konsequenzen vernichtend gewesen wären. Der Unterlegene würde nicht nur riskieren, seinen Einfluss in der Region zu verlieren, sondern seine gesamte Lebensweise wäre bedroht – das galt zumindest für das demokratische, wohlhabende Athen. Nun aber schien ein Krieg unvermeidbar und eine Atmosphäre des bevorstehenden Untergangs brach über die Stadt herein.

Einige Tage später fand sich die Athener Volksversammlung auf der Pnyx ein – einem Hügel, von dem man auf die Akropolis blicken konnte –, um über das Ultimatum der Spartaner zu beraten und das weitere Vorgehen zu beschließen. Die Versammlung stand allen männlichen Bürgern offen, und an jenem Tag trafen sich fast zehntausend Männer auf dem Hügel, um an der Debatte teilzunehmen. Die Falken unter ihnen waren sehr aufgebracht; Athen sollte ihrer Meinung nach die Initiative ergreifen und Sparta zuerst angreifen. Andere Stimmen mahnten, dass die spartanische Armee zu Land nahezu unschlagbar sei. Sparta auf diese Weise anzugreifen würde ihr geradewegs in die Hände spielen. Die Tauben sprachen sich dafür aus, die Friedensbedingungen anzunehmen, aber viele wiesen darauf hin, dass ein solches Nachgeben als Zeichen der Furcht gedeutet werden könnte und die Spartaner stärken würde. Dies würde ihnen mehr Zeit verschaffen, um ihre Armee zu vergrößern. Die Debatte ging hin und her, die Gemüter erhitzten sich, die Mitglieder wurden laut und es war keine zufriedenstellende Lösung in Sicht.

Am Ende des Nachmittags verstummte die Menge plötzlich, als eine vertraute Gestalt hervortrat, um zur Versammlung zu sprechen. Es war Perikles, der führende Staatsmann Athens, der mittlerweile über sechzig Jahre alt war. Perikles stand in hohem Ansehen und seine Meinung zählte mehr als die jedes anderen Bürgers. Doch obwohl die Athener ihn respektierten, hielten sie ihn für einen sonderbaren Anführer – er war mehr Philosoph als Politiker. All jene, die alt genug waren, um sich an die Anfänge seiner Laufbahn zu erinnern, fanden es erstaunlich, wie einflussreich und erfolgreich er geworden war. Er tat nichts auf die übliche Weise. In den Anfangsjahren ihrer Demokratie, bevor Perikles in Erscheinung getreten war, hatten die Athener einen speziellen Anführertyp bevorzugt: Männer, die inspirierende, überzeugende Reden halten konnten und einen Hang zur Theatralik hatten. Auf dem Schlachtfeld waren diese Männer risikofreudig;

sie drängten oft zu Feldzügen, die sie anführen konnten und die ihnen die Möglichkeit gaben, zu Ruhm und Ehre zu gelangen. Sie brachten ihre Karriere voran, indem sie eine Interessensgruppe der Versammlung repräsentierten – Landbesitzer, Soldaten, Adlige – und alles daransetzten, deren Interessen durchzusetzen. Dies führte zu einer sehr einseitigen, spaltenden Politik. Anführer kamen und gingen nach einigen Jahren, aber den Athenern war das nur recht; sie misstrauten jedem, der lange im Amt blieb.

Doch dann betrat Perikles um 463 v. Chr. die öffentliche Bühne, und die Politik Athens sollte nie wieder dieselbe sein. Seine erste Amtshandlung war die ungewöhnlichste. Obwohl er aus einer angesehenen aristokratischen Familie stammte, verbündete er sich mit der wachsenden Unter- und Mittelschicht der Stadt, also den Bauern, Ruderern der Marine, den Handwerkern, die der Stolz Athens waren. Er arbeitete daran, ihrer Stimme in der Versammlung mehr Gewicht zu verleihen und ihnen in der Demokratie mehr Einfluss zu geben. Er führte damit keine kleine Fraktion mehr an, sondern die Mehrheit der Athener Bürger. Es schien unmöglich zu sein, eine so große, undisziplinierte Menschenmenge unter Kontrolle zu behalten, aber er war fest entschlossen, ihren Einfluss zu vergrößern, sodass er langsam ihr Vertrauen und ihre Unterstützung gewann.

Als sein Einfluss zunahm, fing Perikles an, sich in der Volksversammlung durchzusetzen und die Politik zu verändern. Er sprach sich dagegen aus, das demokratische Reich Athens zu vergrößern. Er befürchtete, dass die Athener es zu weit treiben und die Kontrolle verlieren würden. Er zog es vor, das bestehende Reich zu festigen und seine Allianzen zu stärken. Als es darum ging, Krieg zu führen und als General zu dienen, strebte er danach, die Feldzüge zu begrenzen und durch geschickte Strategien mit einem minimalen Verlust an Menschenleben den Sieg davonzutragen. Vielen erschien dies als wenig heldenhaft, aber als diese Politik Wirkung zeigte, erlebte die Stadt einen nie da gewesenen Aufschwung. Es gab keine unnötigen Kriege mehr, die die Staatskassen leerten, und das Reich funktionierte reibungsloser als je zuvor.

Perikles nutzte den wachsenden finanziellen Überschuss auf eine Art und Weise, die die Bürgerschaft in Staunen versetzte: Statt mit dem Geld politische Gefälligkeiten zu kaufen, begann er ein gewaltiges öffentliches Bauprojekt in Athen. Er gab den Bau von Tempeln, Theatern und Konzerthäusern in Auftrag und brachte damit alle athenischen Handwerker in Lohn und Brot. Wohin man auch sah, die Stadt wuchs und wurde immer

ansehnlicher. Er bevorzugte eine Art der Architektur, die sein persönliches ästhetisches Empfinden widerspiegelte: geordnet, sehr geometrisch, monumental, aber optisch ansprechend. Sein größter Auftrag war das Parthenon mit seiner gewaltigen, zwölf Meter hohen Statue der Athene. Athene war die Schutzgöttin der Stadt, die Göttin der Weisheit und praktischen Intelligenz. Sie verkörperte alle Werte, die Perikles fördern wollte. Perikles veränderte im Alleingang das Erscheinungsbild und die Mentalität der Stadt, die in den Künsten und Wissenschaften eine Blütezeit erleben sollte.

Perikles' vermutlich seltsamste Eigenschaft war seine Redeweise – sie war zurückhaltend und gewählt. Er verzichtete auf die üblichen rhetorischen Kunststücke. Stattdessen bemühte er sich darum, sein Publikum durch stichfeste Argumente zu überzeugen. Das veranlasste die Menschen dazu, ihm aufmerksam zuzuhören und seinem Gedankenverlauf zu folgen. Sein Stil war überzeugend und beruhigend zugleich.

Im Gegensatz zu den anderen Anführern blieb Perikles Jahr für Jahr, Jahrzehnt für Jahrzehnt an der Macht, und er prägte die Stadt auf seine ruhige, dezente Weise. Er hatte auch Feinde, das war unvermeidlich. Er blieb so lange an der Macht, dass viele ihm vorwarfen, in Wirklichkeit ein Diktator zu sein. Man unterstellte ihm, ein Atheist zu sein, ein Mann, der sich nicht um Traditionen scherte. Das würde erklären, warum er so sonderbar war. Aber niemand konnte etwas gegen die Ergebnisse seiner Führungsweise sagen.

Und so hob er nun an jenem Nachmittag an, zur Versammlung zu sprechen. Seine Meinung über den Krieg gegen Sparta würde von größter Bedeutung sein, und die Menge verstummte, als sie gespannt auf seine Ansprache wartete. »Athener«, fing er an. »Meine Ansichten haben sich nicht geändert: Ich bin dagegen, den Peloponnesiern Zugeständnisse zu machen, obwohl ich mir durchaus darüber im Klaren bin, dass die Euphorie, mit der das Volk zum Beginn des Krieges überredet wird, nicht zurückgehalten wird, wenn es darum geht, zur Tat zu schreiten, und dass die Einstellung der Menschen durch den Verlauf der Geschehnisse beeinflusst wird.« Differenzen zwischen Athen und Sparta sollten durch neutrale Vermittler beigelegt werden, erinnerte er sie. Man würde einen gefährlichen Präzedenzfall schaffen, wenn man den Forderungen Spartas nachgab. Wohin würde das führen? Er räumte ein, dass eine offene Schlacht zu Land gegen Sparta Selbstmord wäre. Er forderte stattdessen eine völlig neue Form der Kriegsführung, die

eingeschränkt war und ausschließlich Verteidigungszwecken diente.

Er wollte alle in den Außenbezirken lebenden Athener in die Stadt bringen, die von Mauern umgeben war. »Sollen die Spartaner nur kommen und uns zum Kampf verleiten«, sagte er. »Sollen sie unser Land nur verwüsten. Wir werden auf den Köder nicht hereinfallen; wir werden uns auf keinen Landkrieg einlassen. Mit unserem Zugang zum Meer werden wir unsere Stadt gut versorgen können. Wir werden unsere Marine benutzen, um ihre Küstenstädte anzugreifen. Wir werden sie hinhalten und mit der Zeit zermürben. Weil sie ihre stehende Armee ernähren und instand halten müssen, wird ihnen früher oder später das Geld ausgehen. Ihre Verbündeten werden sich zerstreiten. Die Kriegstreiber werden in Sparta in Ungnade fallen, und sie werden einem echten, dauerhaften Frieden zustimmen, der auf unserer Seite mit einem minimalen Verlust von Menschenleben und Kosten verbunden ist.«

»Ich könnte euch noch viele andere Gründe nennen«, schloss er, »weshalb ihr siegesgewiss sein solltet, wenn ihr euch nur dagegen entschließt, während des Krieges das Reich weiter zu vergrößern und euch neuen Gefahren auszusetzen. Ich fürchte nicht die Strategie des Feindes, sondern unsere eigenen Fehler.« Die Neuartigkeit seines Vorschlags führte zu einer großen Diskussion. Weder die Falken noch die Tauben waren mit seinem Plan einverstanden, aber letztlich siegte sein Ruf, ein weiser Mann zu sein, und man stimmte seiner Strategie zu. Mehrere Monate später begann der schicksalhafte Peloponnesische Krieg.

Doch dieses Mal verlief nichts so, wie Perikles prognostiziert hatte. Die Spartaner und ihre Verbündeten wurden durch den schleppenden Kriegsverlauf nicht zermürbt, sondern nur entschlossener. Die Athener waren diejenigen, die den Mut verloren und zusehen mussten, wie ihr Land ohne Gegenwehr zerstört wurde. Doch Perikles glaubte, dass sein Plan nicht scheitern konnte, solange die Athener nur geduldig blieben.

Im zweiten Kriegsjahr ereilte die Athener eine unerwartete Katastrophe: Eine tödliche Seuche befiel die Stadt. Mit so vielen Bewohnern, die auf engstem Raum lebten, breitete sie sich schnell aus, raffte über ein Drittel der Bevölkerung dahin und dezimierte die Armee. Perikles selbst wurde krank, und als er im Sterben lag, erlebte er den ultimativen Albtraum: Alles, was er im Laufe der letzten Jahrzehnte für Athen getan hatte, schien mit einem Schlag umsonst gewesen zu sein. Die Menschen verfielen in Apathie, bis schließlich jeder nur noch für sich selbst kämpfte. Wenn Perikles überlebt

hätte, hätte er mit großer Wahrscheinlichkeit einen Weg gefunden, die Athener zu beruhigen und einen annehmbaren Frieden mit Sparta zu vereinbaren oder seine Verteidigungsstrategie zu verändern, aber jetzt war es zu spät.

Seltsamerweise trauerten die Athener ihrem Anführer nicht nach. Sie machten ihn für die Seuche verantwortlich und kritisierten die Wirkungslosigkeit seiner Strategie. Sie waren nicht mehr bereit, sich in Geduld oder Zurückhaltung zu üben. Er war das Relikt einer vergangenen Epoche und seine Vorstellungen wurden jetzt nur noch als müde Träumereien eines alten Mannes betrachtet. Ihre Liebe zu Perikles hatte sich in Hass verwandelt. Nach seinem Tod kehrten die alten Fraktionen wieder zurück. Die Kriegsbefürworter gewannen an Popularität. Sie zehrten von der wachsenden Verbitterung der Menschen gegenüber den Spartanern, die die Seuche genutzt hatten, um sich in eine günstige Position zu bringen. Die Falken versprachen, dass sie die Oberhand gewinnen und die Spartaner mit einer offensiven Strategie vernichten würden. Für viele Athener waren solche Worte eine enorme Erleichterung, eine Entfesselung angestauter Emotionen.

Während sich die Stadt langsam von der Seuche erholte, schafften es die Athener tatsächlich, die Oberhand zu gewinnen, und die Spartaner unterbreiteten ihnen ein Friedensangebot. Weil die Athener ihren Feind aber vollständig vernichten wollten, wollten sie nachsetzen, stellten jedoch fest, dass sich Sparta in der Zwischenzeit ebenfalls erholt hatte und das Blatt sich wieder wendete. So ging es hin und her – Jahr für Jahr. Gewalt und Verbitterung wuchsen auf beiden Seiten. Als die Athener die Insel Melos angriffen, die mit Sparta verbündet war, ergaben sich die Melianer, doch die Athener stimmten dafür, alle männlichen Einwohner zu töten und ihre Frauen und Kinder als Sklaven zu verkaufen. Unter Perikles wäre nicht einmal ansatzweise etwas Derartiges geschehen.

Nach vielen Jahren Krieg, der kein Ende zu nehmen schien, hatten 415 v. Chr. mehrere athenische Anführer eine Idee, wie sie zum tödlichen Schlag gegen Sparta ausholen konnten. Der Stadtstaat Syrakus auf Sizilien war eine aufstrebende Macht und ein wichtiger Verbündeter der Spartaner, der sie mit dringend benötigten Ressourcen versorgte. Wenn die Athener mit ihrer großen Marine eine Expedition starten und Syrakus unter ihre Gewalt bringen könnten, würden sie zwei Vorteile erringen: Sie würden ihr Reich expandieren und Sparta die Ressourcen nehmen, die für die Fortsetzung des Kriegs notwendig waren. Die Versammlung stimmte dafür, sechzig Schiffe

mit einer ausreichend großen Streitmacht zu entsenden, um dieses Ziel zu erreichen.

Nicias, einer der Kommandeure, die für diese Expedition bestimmt wurden, stellte jedoch den Sinn dieses Plans infrage. Er befürchtete, dass die Athener Syrakus unterschätzten. Er skizzierte alle möglichen negativen Szenarien; die Streitmacht müsste deutlich größer sein, um den Sieg sicherzustellen. Er sprach sich gegen den Plan aus, erzielte mit seinen Einwänden jedoch das genaue Gegenteil. Wenn eine größere Streitmacht nötig wäre, dann würde man diese bereitstellen – einhundert Schiffe und doppelt so viele Soldaten wie ursprünglich geplant. Die Athener witterten mit dieser Strategie den Sieg, und sie ließen sich durch nichts umstimmen.

In den folgenden Tagen konnte man sehen, wie Athener jeden Alters in der Stadt Karten von Sizilien zeichneten und davon träumten, dass große Reichtümer nach Athen fließen und die Spartaner ein für alle Mal gedemütigt werden würden. Als die Schiffe aufbrachen, gab es ein großes Freudenfest und das größte Spektakel, das Athen jemals gesehen hatte: Eine gewaltige Armada füllte die Bucht, so weit das Auge reichte, die Schiffe waren prächtig geschmückt und die Soldaten säumten mit ihren polierten Rüstungen die Decks. Es war eine beeindruckende Zurschaustellung des Reichtums und der Macht Athens.

Als die Monate verstrichen, waren die Athener begierig zu wissen, wie es der Expedition erging. Durch die enorme Größe der Streitmacht schien Athen an einem gewissen Punkt sogar im Vorteil zu sein, und ihre Schiffe belagerten Syrakus. Doch im letzten Augenblick traf Verstärkung aus Sparta ein und nun waren es die Athener, die sich verteidigen mussten. Nicias sandte der Volksversammlung einen Brief, in dem er diesen negativen Kriegsverlauf beschrieb. Er riet zur Aufgabe und Rückkehr nach Athen oder zur unverzüglichen Entsendung von Verstärkung. Weil die Athener sich weigerten, eine mögliche Niederlage einzugestehen, stimmten sie für die Verstärkung – eine zweite Armada, die beinahe so groß war wie die erste. In den folgenden Monaten erreichte die Angst der Athener einen neuen Höhepunkt; mittlerweile hatte sich ihr Einsatz verdoppelt und sie konnten sich eine Niederlage einfach nicht mehr leisten.

Eines Tages erfuhr ein Barbier in der athenischen Hafenstadt Piräus von einem Kunden, dass die Streitmacht der Athener, jedes Schiff und nahezu jeder Mann, in der Schlacht untergegangen sei. Das Gerücht breitete sich wie ein Lauffeuer bis ins Zentrum Athens aus. Es war schwer zu glauben, aber

langsam setzte Panik ein. Eine Woche später wurde das Gerücht bestätigt und Athen schien ohne Geld, Schiffe und Soldaten dem Untergang geweiht.

Wie durch ein Wunder schafften es die Athener jedoch, sich über Wasser zu halten. Doch im Laufe der folgenden Jahre erlitt Athen, durch die Verluste in Sizilien stark geschwächt, eine Niederlage nach der anderen, bis die Stadt 405 v. Chr. schließlich ihre letzte Schlacht verlor und gezwungen war, in die harten Friedensbedingungen Spartas einzuwilligen. Die glorreichen Jahre, ihr großes demokratisches Reich, das goldene Zeitalter des Perikles gehörten jetzt endgültig der Vergangenheit an. Der Mann, der ihre gefährlichsten Emotionen in Schach gehalten hatte – ihre Aggressivität, Gier, Hybris und Selbstsucht –, war schon zu lange verschwunden, seine Weisheit längst vergessen.

Interpretation: Als Perikles zu Beginn seiner Karriere die politische Landschaft beobachtete, fiel ihm folgendes Phänomen auf: Jeder Politiker in Athen glaubte, rational zu denken, realistische Ziele zu verfolgen und konkrete Pläne zu haben, um selbige zu erreichen. Sie alle legten sich für ihre Fraktionen ins Zeug und versuchten, ihren Machtbereich zu erweitern. Sie führten die Armeen Athens in die Schlacht und zogen oft einen Vorteil daraus. Sie strebten danach, das Reich zu vergrößern und mehr Reichtum anzuhäufen. Und wenn ihre politischen Strategien plötzlich scheiterten oder die Kriege schlecht verliefen, hatten sie gute Erklärungen dafür, warum dies geschehen war. Sie konnten immer die Opposition dafür verantwortlich machen oder – falls nötig – die Götter.

Doch wenn all diese Männer so rational waren, warum führte ihre Politik zu so viel Chaos und Selbstzerstörung? Warum war Athen so durcheinander und die Demokratie so zerbrechlich? Warum herrschten so viel Korruption und Unruhe? Die Antwort war einfach: Perikles' Mitbürger waren überhaupt nicht rational, sondern selbstsüchtig und durchtrieben. Sie ließen sich von ihren Basisemotionen leiten: dem Streben nach Macht, Aufmerksamkeit und Geld. Und für diese Zwecke konnten sie sehr taktisch und klug agieren, doch keines ihrer Manöver hatte eine nachhaltige Wirkung oder diente den übergeordneten Interessen der Demokratie.

Perikles als Denker und öffentliche Figur wollte wissen, wie man dieser Falle entgehen konnte, also wie man in einer von Gefühlen beherrschten Arena wahrhaft rational agieren konnte. Die Lösung, auf die er stieß, ist in der Geschichte einzigartig und führte zu überzeugenden Ergebnissen. Auch wir sollten sie uns zum Vorbild nehmen. Seiner Vorstellung zufolge muss der

menschliche Geist etwas verehren oder seine Aufmerksamkeit auf etwas richten, das er über alles andere stellt. Für die meisten Menschen ist es ihr Ego, für andere ist es ihre Familie, ihr Clan, ihr Gott oder ihr Land. Für Perikles war es das *Nous* – das altgriechische Wort bedeutet »Geist« oder »Vernunft«. *Nous* ist eine Kraft, die das Universum durchdringt und Sinn und Ordnung schafft. Der menschliche Geist fühlt sich von Natur aus zu dieser Ordnung hingezogen, sie ist die Quelle seiner Intelligenz. Für Perikles wurde das *Nous* , das er so verehrte, in der Gestalt der Göttin Athene verkörpert.

Athene wurde der Sage nach aus dem Kopf des Göttervaters Zeus geboren, und ihr Name spiegelt diese Herkunft wider – eine Kombination aus »Gott« *(theos)* und »Geist« *(nous)* . Aber Athene stellte auch eine sehr bestimmte Form des *Nous* dar, nämlich den praktischen, weiblichen und naturverbundenen Aspekt. Sie ist die Stimme, die die Helden in Zeiten der Not hören und die sie zu innerer Ruhe führt, sie in die richtige geistige Verfassung versetzt, um eine perfekte Vorstellung für den Sieg und Erfolg zu entwickeln, und ihnen die Energie verleiht, diese zu realisieren. Ein Besuch der Athene war das größte Geschenk, das einem Sterblichen zuteilwerden konnte, und es war ihr Geist, der die großen Generäle und besten Künstler, Erfinder und Handwerker leitete. Unter ihrem Einfluss konnte ein Mensch die Welt mit vollkommener Klarheit sehen und im richtigen Augenblick zur Tat schreiten. Die Göttin wurde angerufen, um Athen zur Einheit zu verhelfen und die Stadt zu Wohlstand und Produktivität zu führen. Athene stand somit für Rationalität – das größte Geschenk der Götter an die Sterblichen, weil nur durch sie der Mensch mit göttlicher Weisheit handeln konnte.

Um seine »innere Athene« zu kultivieren, musste Perikles zuerst einen Weg finden, seine Emotionen zu beherrschen. Emotionen sorgen dafür, dass wir uns nach innen wenden, weg vom *Nous* , weg von der Realität. Wir schmoren in unserer Wut und Verunsicherung. Wenn wir unseren Blick dann nach außen richten und versuchen, Probleme zu lösen, betrachten wir die Dinge durch die Linse dieser Emotionen; sie trüben unseren Blick. Perikles übte sich darin, niemals impulsiv zu reagieren, niemals eine Entscheidung zu treffen, wenn er von starken Emotionen ergriffen war. Stattdessen analysierte er seine Gefühle. Wenn er sich seine Verunsicherung oder seine Wut genauer ansah, stellte er in der Regel fest, dass sie nicht wirklich gerechtfertigt waren, und sie verloren unter seinem scharfen Blick an Bedeutung. Manchmal musste er sich physisch von der aufgeheizten Atmosphäre der Versammlung entfernen und sich in sein Haus zurückziehen, in dem er sich mehrere Tage

alleine aufhielt und zur Ruhe kam. Dann konnte er allmählich wieder die Stimme der Athene hören.

Er beschloss, all seine politischen Entscheidungen auf eine Sache zu stützen – nämlich was dem übergeordneten Gemeinwohl Athens diente. Sein Ziel war es, die Bürgerschaft durch wahre Liebe zur Demokratie und durch den Glauben an die Überlegenheit der athenischen Lebensweise zu vereinen. Diese Norm half ihm dabei, nicht in die Egofalle zu tappen. Sie trieb ihn dazu, die Beteiligung und den Einfluss der Unter- und Mittelschicht zu vergrößern, obwohl eine solche Strategie sich leicht gegen ihn hätte wenden können. Sie inspirierte ihn, möglichst keine Kriege zu führen, obwohl dies gleichzeitig weniger persönlichen Ruhm für ihn bedeutete. Und schließlich führte dies zu seiner wichtigsten Entscheidung: dem großen Bauprojekt, das Athen verwandelte.

Um sich selbst bei diesem Denkprozess zu helfen, zog er möglichst viele Ideen und Optionen in Betracht – selbst die seiner Kritiker. Er stellte sich alle erdenklichen Konsequenzen einer Strategie vor, bevor er sich für eine entschied. Mithilfe eines ruhigen und aufgeschlossenen Geistes erarbeitete er die Maßnahmen, die eine der größten Blütezeiten der Menschheitsgeschichte hervorbrachten. Ein Mann schaffte es, mit seinem rationalen Verstand eine ganze Stadt anzustecken. Was mit Athen geschah, nachdem Perikles von der Bildfläche verschwunden war, spricht für sich. Die Sizilienexpedition stellte alles dar, wogegen er sich stets gerichtet hatte: eine Entscheidung, die insgeheim von dem Wunsch motiviert war, ungeachtet der potenziellen Konsequenzen mehr Land zu erobern.

Ihnen muss Folgendes klar sein: Wie alle Menschen denken auch Sie, dass Sie rational sind – aber Sie sind es nicht. Rationalität ist keine Gabe, die Ihnen in die Wiege gelegt wurde; Sie erwerben Sie durch Training und Übung. Die Stimme der Athene steht schlichtweg für eine höhere Macht, die in diesem Augenblick in Ihnen existiert, ein Potenzial, das Sie vielleicht in Augenblicken der Ruhe und Konzentration bereits gespürt haben, die perfekte Idee, die Ihnen nach reiflicher Überlegung plötzlich einfällt. Sie können in der Gegenwart nicht auf diese höhere Macht zugreifen, weil Ihnen Ihre Emotionen im Weg stehen.

Wie Perikles in der Volksversammlung lassen Sie sich in das Drama verwickeln, das andere aufwirbeln; Sie reagieren ständig auf das, was Ihnen Ihre Mitmenschen zuwerfen, erleben Wellen der Aufregung, Verunsicherung und Angst, die es Ihnen schwermachen, sich zu konzentrieren. Ihre

Aufmerksamkeit wird mal hierhin, mal dorthin gezogen, und ohne die Norm der Rationalität, an der Sie Ihre Entscheidungen ausrichten, werden Sie niemals die Ziele erreichen, die Sie sich gesetzt haben. Sie können dies jedoch jederzeit ändern, indem Sie beschließen, Ihre innere Athene zu kultivieren. Sie werden daraufhin die Rationalität als höchsten Maßstab für Ihr Handeln schätzen lernen und sie zu Ihrem Leitfaden machen.

Ihre erste Aufgabe ist es, die Emotionen zu untersuchen, die ständig Ihre Gedanken und Entscheidungen untergraben. Sie müssen lernen, sich selbst die folgende Frage zu stellen: »Warum empfinde ich Wut oder Groll? Woher kommt mein Geltungsdrang?« Indem Sie diese Fragen für sich beantworten, verlieren Ihre Emotionen die Macht über Sie. Sie beginnen, sich eigene Gedanken zu machen, statt nur auf das zu reagieren, womit andere Sie konfrontieren.

Emotionen neigen dazu, unseren Blick einzuengen und uns dazu zu zwingen, uns auf nur ein oder zwei Ideen zu konzentrieren, die unseren unmittelbaren Wunsch nach Macht oder Aufmerksamkeit befriedigen; Ideen, die normalerweise nach hinten losgehen. Mit klarem Verstand können Sie ein großes Spektrum an Optionen und Lösungen erkennen. Sie überlegen länger, bevor Sie handeln und Ihre Strategien neu beurteilen. Sie hören die Stimme immer deutlicher. Wenn Ihre Mitmenschen Sie mit ihren endlosen Dramen und Problemen belästigen, werden Sie diese Ablenkung von sich weisen und Ihre Rationalität einsetzen, um über dieses Rauschen hinweg zu denken. Wie ein Sportler, der durch Krafttraining immer stärker wird, wird Ihr Geist immer flexibler und widerstandsfähiger. Mit ruhigem und klarem Verstand können Sie Antworten und kreative Lösungen finden, die sich sonst niemand vorstellen kann.

> *Wirklich, ich spalte mich geistig in zwei Teile und fürchte mich davor entsetzlich. Es ist, als ob ein Doppelgänger neben einem stünde; man ist selbst klug und verständig, aber der andere will durchaus neben einem irgendeinen sinnlosen Streich begehen, manchmal auch etwas sehr Lustiges, und auf einmal bemerkt man, dass man selbst derjenige ist, der diesen lustigen Streich begehen will, und weiß Gott, warum man es will, das heißt, man will es gewissermaßen ungern, man will es, obwohl man sich dagegen mit aller Kraft sträubt.*
>
> FJODOR DOSTOJEWSKI, DER JÜNGLING

Schlüssel zur menschlichen Natur

Immer wenn etwas in unserem Leben schiefläuft, suchen wir automatisch nach einer Erklärung. Es wäre höchst verstörend und würde unseren Schmerz vergrößern, wenn wir keinen Grund dafür fänden, warum unsere Pläne scheitern oder warum unsere Ideen plötzlich auf Widerstand stoßen. Während wir nach einer Ursache suchen, neigt unser Geist jedoch dazu, immer auf dieselben Erklärungen zurückzugreifen: »Eine Person oder Gruppe hat mich sabotiert, weil sie mich nicht leiden kann«, »Übergeordnete Instanzen wie die Regierung oder soziale Normen haben mich daran gehindert«, »Ich habe einen schlechten Rat erhalten, oder mir wurden Informationen vorenthalten«. Und letzten Endes – wenn es hart auf hart kommt – war es eben Pech oder eine Verkettung unglücklicher Umstände.

Diese Erklärungen heben in der Regel unsere Hilflosigkeit hervor. »Was hätte ich anderes tun können? Wie hätte ich die intriganten Machenschaften von X vorhersehen können?« Sie sind außerdem sehr vage. Normalerweise können wir keine konkreten böswilligen Handlungen anderer Personen feststellen. Wir können sie höchstens vermuten oder uns vorstellen. Diese Erklärungen neigen dazu, Emotionen zu verstärken, in denen wir uns selbstmitleidig suhlen können, wie etwa Wut, Enttäuschung oder Trauer. In jedem Fall besteht unsere erste Reaktion darin, nach einem äußeren Grund zu suchen. Ja, wir sind vielleicht für das, was passiert ist, teilweise mitverantwortlich, aber es lag doch größtenteils an anderen Menschen und Gegenkräften, die unser Scheitern herbeigeführt haben. Diese Reaktion ist tief im menschlichen Tier verwurzelt. In der Antike waren es vielleicht Götter oder böse Geister, die wir für unser Scheitern verantwortlich machten. Heute geben wir ihnen andere Namen.

Die Wahrheit sieht aber ganz anders aus. Natürlich gibt es Personen und größere Kräfte, die ständig auf uns einwirken, und es gibt vieles in der Welt, das wir nicht kontrollieren können. Aber das, was uns hauptsächlich in die Irre führt, was zu schlechten Entscheidungen und Fehleinschätzungen führt, ist unsere tief verwurzelte Irrationalität, also das Ausmaß, in dem sich unser Geist durch Emotionen leiten lässt. Wir sehen es bloß nicht. Es ist unser toter Winkel, und als Beweisstück A für diesen toten Winkel richten wir nachfolgend unseren Blick auf die Finanzkrise von 2008, der uns viele anschauliche Beispiele für das große Spektrum menschlicher Irrationalität bietet.

Die gängigsten Erklärungen, die in den Medien als Ursachen für die Finanzkrise genannt wurden, lauteten: Schwankungen der Märkte und andere Faktoren, die Anfang der 2000er Jahre zu billigen Krediten führten, die wiederum eine übermäßige Verschuldung herbeiführten. Es war unmöglich, die hochkomplexen Derivate, die gehandelt wurden, genau zu bewerten, weshalb niemand den genauen Gewinn und Verlust schätzen konnte. Es gab eine Gruppe listiger und korrupter Insider, die das System manipulierten, um schnelle Profite zu erzielen, und gierige Kreditgeber schwatzten ahnungslosen Hausbesitzern Subprime-Kredite auf. Die Regierung machte zu viele Vorschriften, die Regierung machte zu wenig Vorschriften, und Computermodelle und Handelssysteme spielten verrückt.

All diese Erklärungen offenbaren eine beachtliche Verleugnung einer grundlegenden Realität. Vor der Finanzkrise von 2008 trafen Millionen von Menschen täglich Entscheidungen, ob sie investieren sollten oder nicht. Während dieser Transaktionen hätten Käufer und Verkäufer jederzeit von den riskantesten Investitionsformen Abstand nehmen können, sie beschlossen allerdings, es nicht zu tun. Es gab viele Menschen, die vor einer Blase warnten. Nur wenige Jahre zuvor hatte der Absturz des großen Hedgefonds Long-Term Capital Management gezeigt, wie ein größerer Crash eintreten konnte und eintreten würde. Wenn die Menschen ein besseres Gedächtnis gehabt hätten, hätten sie sich an die Blase von 1987 erinnert; wenn sie einen Blick in die Geschichtsbücher geworfen hätten, hätten sie sich auch an den Börsenkrach von 1929 erinnert. Fast jeder potenzielle Hausbesitzer kann die Risiken von Hypotheken ohne Eigenkapital und Kreditkonditionen mit schnell steigenden Zinsen verstehen.

Was all diese Analysen ignorieren, ist die zugrunde liegende Irrationalität, die diese Millionen Käufer und Verkäufer zu ihrem Handeln trieb. Sie ließen sich vom Lockruf des schnellen Geldes anstecken. Dies machte selbst den kundigsten Investor anfällig. Studien und Experten wurden herangezogen, um die Ideen zu bestätigen, denen man ohnehin glauben wollte – nach dem Motto: »Diesmal wird alles anders« und »Immobilienpreise fallen nie«. Eine Welle des ungezügelten Optimismus überkam die Massen. Dann kamen die Panik und der Crash und die hässliche Konfrontation mit der Realität. Statt die Spekulationsorgie anzuerkennen, die alle in ihren Bann gezogen und kluge Menschen wie Einfaltspinsel aussehen lassen hatte, zeigte man mit dem Finger auf äußere Kräfte und tat alles, um sich nicht mit der wahren Quelle des Wahnsinns auseinandersetzen zu müssen.

Das ist aber nichts, was der Finanzkrise von 2008 eigen war. Dieselben Erklärungen wurden schon nach den Crashs von 1987 und 1929 vorgebracht, und davor bereits nach der Eisenbahneuphorie im England der 1840er Jahre und der Südseeblase der 1720er Jahre, die ebenfalls in England eintrat. Es wurde darüber gesprochen, das System zu reformieren, Gesetze wurden erlassen, um Spekulationen einzuschränken. Doch nichts funktionierte.

Blasen treten ein, weil sie eine enorme emotionale Zugkraft ausüben, die jede Argumentationsfähigkeit überwältigt, die ein Mensch besitzen kann. Sie stimulieren unsere natürlichen Tendenzen zu Gier, leicht verdientem Geld und schnellen Ergebnissen. Es ist schwer mitanzusehen, wie andere Leute Geld verdienen, und nicht daran teilzuhaben. Es gibt auf der Welt keine regulierende Kraft, die das menschliche Wesen kontrollieren kann. Und weil wir die tatsächliche Wurzel des Problems nicht anpacken, wiederholen sich Blasen und Crashs, solange es naive Menschen gibt, die die Geschichte nicht kennen. Diese Wiederholungen spiegeln die Wiederholungen in unserem eigenen Leben wider. Auch wir haben immer wieder dieselben Probleme und machen dieselben Fehler, bilden negative Verhaltensmuster. Es ist schwer, aus der Erfahrung zu lernen, wenn man nicht nach innen blickt, auf die wahren Gründe.

Ihnen muss Folgendes klar sein: Der erste Schritt zu mehr Rationalität ist die Einsicht, dass Menschen von einer *fundamentalen Irrationalität* geleitet werden. Es gibt zwei Faktoren, die diese Tatsache für unser Ego erträglicher machen: Niemand ist vor dem unwiderstehlichen Effekt der Emotionen auf den Geist gefeit, nicht einmal die klügsten Köpfe unter uns, und zu einem gewissen Grad ist Irrationalität eine Funktion unserer Hirnstruktur, die eng mit unserer Natur und der Art und Weise verknüpft ist, wie wir Emotionen verarbeiten. Wir können unsere Irrationalität beinahe nicht kontrollieren. Um das zu verstehen, müssen wir einen Blick auf die Evolution der Emotionen werfen.

Über Millionen von Jahren hinweg verließen sich lebende Organismen auf ihre Instinkte, um zu überleben. Im Bruchteil einer Sekunde konnte ein Reptil in der Umgebung eine Gefahr wahrnehmen und mit sofortiger Flucht reagieren. Es gab keine Trennung zwischen Impuls und Handlung. Mit der Zeit wandelte sich diese Empfindung bei manchen Tieren zu etwas Größerem und Dauerhafterem – einem Gefühl der Angst. Zunächst bestand diese Angst fast ausschließlich aus einem hohen Erregungszustand mit einer Freisetzung bestimmter Botenstoffe, der das Tier auf eine mögliche Gefahr aufmerksam

machte. Diese Erregung und die damit einhergehende Aufmerksamkeit brachten es mit sich, dass das Tier nicht auf eine einzige Weise reagieren konnte, sondern auf mehrere Arten. Es konnte empfindlicher auf seine Umgebung reagieren und lernen. Es hatte eine höhere Überlebenschance, weil es mehr Optionen hatte. Diese Empfindung der Angst hielt nur einige Sekunden oder kürzer an, weil Schnelligkeit entscheidend war.

Bei sozialen Tieren übernahmen diese Erregungszustände und Gefühle eine tiefere und wichtigere Rolle: Sie wurden eine wichtige Form der Kommunikation. Knurren oder aufgestellte Nackenhaare konnten Wut zeigen, einen Feind abwehren oder Gefahr signalisieren. Bestimmte Haltungen oder Gerüche offenbarten sexuelles Verlangen und Paarungsbereitschaft. Wieder andere Haltungen und Gesten signalisierten den Wunsch zu spielen und bestimmte Rufe des Nachwuchses zeugten von einer tiefen Unruhe und dem Bedürfnis nach der Rückkehr der Mutter. Bei Primaten wurde das noch wesentlich ausgefeilter und komplexer. Es hat sich gezeigt, dass Schimpansen Neid empfinden wie auch andere Gefühle, zum Beispiel Rachegelüste. Diese Evolution vollzog sich über viele Millionen Jahre hinweg. Kognitive Kräfte entwickelten sich bei Tieren und Menschen erst wesentlich später und führten schließlich zur Entwicklung von Sprache und abstraktem Denken.

Viele Neurowissenschaftler haben bestätigt, dass diese Evolution bei Säugetieren zu einem höher entwickelten Gehirn geführt hat, das aus drei Teilen besteht. Der älteste Teil ist das Reptiliengehirn, das alle automatischen Reaktionen steuert, die den Körper regulieren. Das ist der instinktive Teil. Darüber liegt das alte Säugetiergehirn oder das limbische Gehirn, das Empfindungen und Emotionen regelt. Und darüber hat sich der Neocortex entwickelt, der Teil, der die Kognition kontrolliert und, bei uns Menschen, die Sprache.

Emotionen entspringen einer körperlichen Erregung, die dazu dient, unsere Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen und uns dazu zu veranlassen, etwas in unserer Umgebung zur Kenntnis zu nehmen. Sie fangen als chemische Reaktionen und Empfindungen an, die wir in Worte übersetzen müssen, um sie zu verstehen. Weil sie aber nicht im selben Teil des Gehirns verarbeitet werden, der für Sprache und Denken zuständig ist, ist diese Übersetzung oft holprig und ungenau. Wir empfinden zum Beispiel Wut auf Person X, obwohl die wahre Ursache vielleicht Neid ist. Unbewusst fühlen wir uns X unterlegen und wollen etwas, das er oder sie hat. Aber Neid ist kein Gefühl,

mit dem wir uns wohlfühlen, daher übersetzen wir es in etwas, womit wir besser zurechtkommen, wie Wut, Abneigung oder Groll. Oder nehmen wir an, dass wir an einem Tag einfach frustriert und ungeduldig sind. Person Y läuft uns im falschen Augenblick über den Weg, und wir schnauzen sie an, ohne uns bewusst zu sein, dass diese Wut durch eine andere Stimmung ausgelöst wurde und nichts mit ihrem Verhalten zu tun hat. Oder sagen wir mal, dass wir auf Person Z wütend sind. Doch diese Wut sitzt in uns und wurde durch jemanden verursacht, der uns in der Vergangenheit tief verletzt hat, vielleicht ein Elternteil. Wir projizieren die Wut auf Z, weil er oder sie uns an diese andere Person erinnert.

Wir haben keinen bewussten Zugriff auf die Ursprünge unserer Emotionen und die Stimmungen, die sie erzeugen. Sobald wir sie spüren, können wir nur versuchen, die Emotion zu deuten und in Sprache zu übersetzen. Doch oft gelingt uns das nicht. Wir klammern uns an Deutungen, die einfach sind und uns gelegen kommen. Oder wir bleiben im Unklaren. Wir wissen zum Beispiel nicht, warum wir uns niedergeschlagen fühlen. Dieser unbewusste Aspekt der Emotionen bedeutet auch, dass es sehr schwer für uns ist, aus ihnen zu lernen, um Zwangsverhalten zu stoppen oder zu verhindern. Kinder, die sich von ihren Eltern verlassen fühlten, neigen dazu, im späteren Leben Muster des Verlassenwerdens zu schaffen, ohne einen Grund dafür zu erkennen (siehe *Auslöser aus der frühen Kindheit* ab Seite 41).

Die kommunizierende Funktion der Emotionen – ein entscheidender Faktor für soziale Tiere –, wird für uns in gewisser Weise auch tückisch. Wir kommunizieren Wut, obwohl wir in Wirklichkeit etwas anderes empfinden, oder unsere Wut richtet sich eigentlich gegen eine völlig andere Person, doch unser »Opfer« kann dies nicht sehen und nimmt unsere Wut als persönlichen Angriff wahr, der eine Reihe von Fehlinterpretationen auslösen kann.

Emotionen haben sich aus einem anderen Grund entwickelt als die Kognition. Diese beiden Formen, einen Bezug zur Welt zu schaffen, sind nicht nahtlos in unserem Gehirn verbunden. Bei Tieren, die keine Notwendigkeit haben, körperliche Empfindungen in abstrakte Sprache zu übersetzen, funktionieren Emotionen reibungslos, so wie es sein soll. Für uns ist die Trennung zwischen unseren Emotionen und unserer Kognition eine Quelle ständiger innerer Anspannung, die ein zweites emotionales Selbst in uns umfasst, das unabhängig von unserem Willen wirkt. Tiere spüren Angst für eine kurze Dauer, dann ist sie verflogen. Wir hingegen grübeln über unsere Ängste, verstärken sie dadurch und lassen sie noch weit über den

Augenblick der Gefahr hinaus in uns nachwirken – bis zu dem Punkt, an dem wir ständige Unruhe spüren.

Vielen gefällt womöglich die Vorstellung, dass wir unser emotionales Selbst durch unseren intellektuellen und technologischen Fortschritt gebändigt hätten. Schließlich scheinen wir nicht mehr so gewalttätig oder impulsiv oder abergläubisch zu sein wie unsere Vorfahren – doch dieser Schein trügt. Fortschritt und Technologie haben unser ursprüngliches Wesen nicht verändert, sie haben lediglich die Formen unserer Emotionen und die Art der Irrationalität verändert, die damit einhergehen. Neue Medien haben zum Beispiel die altbewährte Fähigkeit von Politikern und anderen öffentlichen Personen optimiert, unsere Emotionen zu manipulieren, und das auf subtilere und raffiniertere Weise. Werbeanzeigen bombardieren uns mit hochwirksamen unterschwelligen Botschaften. Unsere dauerhafte Verbindung mit den sozialen Medien macht uns anfällig für neue Formen viraler emotionaler Wirkungen. Diese Medien wurden nicht für ruhige Reflexion geschaffen. Durch ihre ständige Präsenz schwindet unser geistiger Freiraum, der es uns gestatten würde, einen Schritt zurückzutreten und nachzudenken. Wir alle werden in Emotionen und unnötiges Drama verwickelt – so wie damals die Athener in der Versammlung, weil sich die menschliche Natur seither nicht verändert hat.

Die Begriffe *rational* und *irrational* können ziemlich aufgeladen sein. Man ist schnell dabei, jemanden als »irrational« zu bezeichnen, wenn er anderer Meinung ist als man selbst. Wir brauchen eine einfache Definition, um diese Begriffe möglichst trennscharf voneinander zu unterscheiden. Die folgende Definition soll uns als Barometer dienen. Wir empfinden ständig Emotionen, die sich ununterbrochen auf unsere Denkweise auswirken und uns auf Gedanken zusteuern, die uns gefallen und unser Ego beruhigen. Es ist unmöglich, völlig wertfrei und gefühllos zu denken. Rationale Menschen sind sich dessen bewusst und können durch Introspektion und Anstrengung in gewissem Maße ihre Emotionen aus ihrem Denken ausklammern und ihnen entgegenwirken. Irrationalen Menschen fehlt dieses Bewusstsein. Sie handeln übereilt, ohne über die Auswirkungen und Konsequenzen ihres Handelns nachzudenken.

Wir können den Unterschied an den Entscheidungen und Handlungen erkennen, die Menschen vornehmen, und den daraus folgenden Ergebnissen. Rationale Menschen zeigen im Laufe der Zeit, dass sie fähig sind, ein Projekt abzuschließen, ihre Ziele zu realisieren, effektiv in einem Team zu arbeiten

und etwas von Bestand zu schaffen. Irrationale Menschen offenbaren in ihrem Leben negative Muster – Fehler, die sich wiederholen, unnötige Konflikte, die sie überallhin verfolgen, Träume und Projekte, die sie niemals verwirklichen, Wut und der Wunsch nach Veränderung, auf den aber nie konkrete Taten folgen. Sie sind emotional und reaktiv, merken es aber nicht.

Jeder von uns ist zu irrationalen Entscheidungen fähig, und manche davon werden durch Umstände verursacht, die nicht in unserer Macht stehen. Und selbst die emotionalsten Zeitgenossen können großartige Ideen entwickeln oder durch beherztes Handeln einen kurzfristigen Erfolg erzielen. Es ist daher wichtig, über einen längeren Zeitraum hinweg zu beurteilen, ob jemand rational oder irrational ist. Kann die Person dauerhaft erfolgreich sein und mehrere gute Strategien umsetzen? Kann sie sich anpassen und aus ihren Fehlern lernen?

Wir können den Unterschied zwischen einer rationalen und einer irrationalen Person auch in bestimmten Situationen erkennen, in denen es darum geht, langfristige Folgen abzuwägen und zu verstehen, was wirklich wichtig ist. Zum Beispiel: Bei einer Scheidung, in der es um die Vormundschaft für das gemeinsame Kind geht, schaffen rationale Menschen es, ihre Differenzen und Vorurteile beizulegen und nüchtern-logisch zu entscheiden, was dem Kindeswohl langfristig am zuträglichsten ist. Irrationale Menschen verzetteln sich hingegen in einen Machtkampf mit dem Noch-Ehepartner und werden sich bei ihren Entscheidungen insgeheim von ihrer Verbitterung und Rachegefühlen leiten lassen. Dies führt zu einem Rosenkrieg, der auf dem Rücken des Kindes ausgetragen wird.

Wenn es darum geht, einen Assistenten oder Geschäftspartner zu finden, verwenden rationale Menschen ihr Fachwissen als Barometer: Ist diese Person kompetent und fähig, die Arbeit zu erledigen? Eine irrationale Person erliegt hingegen leichter dem Charme des Bewerbers, der genau weiß, wie er die Schwächen des anderen ausnutzt oder keine Gefahr oder Bedrohung darstellt, und wird ihn einstellen, ohne sich der eigentlichen Gründe bewusst zu sein. Das führt zu Fehlern und Ineffizienz, die die irrationale Person anderen in die Schuhe schiebt. Hinsichtlich ihrer Karriere halten rationale Menschen nach Positionen Ausschau, die sich mit ihren langfristigen Zielen decken. Irrationale Menschen treffen ihre Entscheidungen danach, wie viel Geld sie sofort verdienen, was ihnen ihrer Meinung nach im Leben zusteht (manchmal sehr wenig), wie sehr sie auf der Arbeit die Zügel schleifen lassen können oder wie viel Anerkennung ihnen die Position vielleicht bringt. Ein

solches Denken kann beruflich in eine Sackgasse führen.

In allen Fällen macht der Grad der Bewusstheit den Unterschied aus. Rationale Menschen können zugeben, dass sie irrationalen Tendenzen unterliegen, die sie deshalb im Blick behalten müssen. Irrationale Menschen hingegen werden sehr emotional, wenn man sie auf die emotionalen Beweggründe für ihre Entscheidungen anspricht. Sie sind unfähig zur Introspektion und lernen nicht aus ihren Fehlern, die sie zunehmend in eine defensive Haltung treiben.

Es ist wichtig zu verstehen, dass Rationalität kein Mittel ist, um Emotionen zu transzendieren. Perikles schätzte beherztes, wagemutiges Tun. Er *liebte* den Geist der Athene und die Inspiration, die sie brachte. Er wollte, dass die Athener Liebe für ihre Stadt und Mitgefühl für ihre Mitbürger empfanden. Er stellte sich ein ausgewogenes Verhältnis vor – ein klares Verständnis dafür, warum wir uns so fühlen, wie wir es tun, unserer Impulse stets bewusst, damit wir denken können, ohne insgeheim von unseren Emotionen gesteuert zu werden. Perikles wollte die Energie der Impulse und Emotionen für das denkende Selbst nutzen. Das war seine Vorstellung von Rationalität, die auch unser Ideal sein sollte.

Zum Glück ist es nicht schwer, sich Rationalität anzueignen. Hierfür muss man einen dreistufigen Prozess kennen und durchlaufen. Zuerst müssen wir uns etwas bewusst werden, was wir als *geringgradige Irrationalität* bezeichnen wollen. Es handelt sich hierbei um eine Funktion fortwährender Stimmungen und Gefühle, die wir im Leben erfahren und die unbewusst ablaufen. Wenn wir planen oder Entscheidungen treffen, sind wir uns nicht im Klaren darüber, wie tief diese Stimmungen und Gefühle unseren Denkprozess beeinflussen. Sie erzeugen in unserer Denkweise deutliche Verzerrungen, die so tief in uns verwurzelt sind, dass wir in allen Kulturen und Epochen Beweise dafür finden. Diese Verzerrungen verändern die Wahrnehmung der Realität, führen zu Fehlern und wirkungslosen Entscheidungen, die unser Leben beeinträchtigen. Wenn wir uns ihrer bewusst sind, können wir anfangen, ihnen entgegenzuwirken.

Zweitens müssen wir die Natur dessen verstehen, was wir fortan als *hochgradige Irrationalität* bezeichnen wollen. Diese tritt auf, wenn sich unsere Emotionen erhitzen, in der Regel, weil wir Druck ausgesetzt sind. Indem wir über unsere Wut, Erregung, unseren Groll oder Argwohn nachdenken, verstärkt sich das Gefühl und wird ein reaktiver Zustand: Alles, was wir sehen oder hören, wird durch den Filter dieser Emotion gedeutet.

Wir werden empfindlicher und anfälliger für andere emotionale Reaktionen. Ungeduld und Groll können mit Wut und tiefem Misstrauen verschmelzen. Diese reaktiven Zustände führen dazu, dass Menschen gewalttätig werden, eine manische Obsession, unkontrollierbare Gier oder den Wunsch entwickeln, eine andere Person zu kontrollieren. Diese Form der Irrationalität ist die Quelle akuterer Probleme wie Krisen, Konflikte und fatale Entscheidungen. Wenn wir wissen, wie diese Form der Irrationalität in uns wirkt, können wir erkennen, wann wir in einen reaktiven Zustand geraten und die Bremse ziehen, bevor wir etwas tun, das wir anschließend bereuen.

Drittens gibt es bestimmte Strategien und Übungen, die den denkenden Bereich des Gehirns stärken und ihm im ewigen Kampf mit unseren Emotionen mehr Kraft verleihen.

Die folgenden drei Schritte werden Ihnen helfen, Ihre Rationalität zu entwickeln. Es empfiehlt sich, alle drei Schritte in Ihre theoretische und praktische Auseinandersetzung mit der menschlichen Natur einzubeziehen.

Schritt 1: Kognitive Verzerrungen erkennen

Emotionen beeinflussen kontinuierlich unsere Denkprozesse und Entscheidungen, ohne dass wir uns ihrer bewusst sind. Die gängigste Emotion ist das Streben nach Lust und die Vermeidung von Schmerz. Unsere Gedanken drehen sich fast immer um dieses Streben: Wir sträuben uns dagegen, Gedanken zu hegen, die für uns unangenehm oder schmerzhaft sind. Wir stellen uns vor, dass wir nach der Wahrheit suchen oder realistisch sind, aber in Wirklichkeit klammern wir uns an Ideen, die Anspannung abbauen und unser Ego beruhigen, wodurch wir uns überlegen fühlen. Dieses Lustprinzip im Denken ist die Quelle all unserer kognitiven Verzerrungen. Sollten Sie glauben, dass Sie in irgendeiner Weise gegen die folgenden Verzerrungen immun sind, ist das ein klares Beispiel für das Lustprinzip in Aktion. Stattdessen ist es ratsam, sich selbst zu erforschen, zu erkennen, wie sie ständig in Ihnen arbeiten, und zu lernen, wie Sie diese Irrationalität bei anderen identifizieren.

Bestätigungsfehler (Confirmation Bias)

Ich betrachte die Beweislage und gelange durch mehr oder weniger rationale Prozesse zu meinen Entscheidungen.

Um an einer Idee festzuhalten und uns davon zu überzeugen, dass wir rational zu ihr gelangt sind, suchen wir nach Beweisen, die unsere Meinung

unterstützen. Was könnte objektiver oder wissenschaftlicher sein? Doch aufgrund des Lustprinzips und seines unbewussten Einflusses finden wir nur solche Beweise, die das bestätigen, was wir glauben *wollen* . Dieses Phänomen wird als *Bestätigungsfehler* bezeichnet.

Wir können dieses Prinzip erkennen, wenn eine Person Pläne schmiedet, bei denen viel auf dem Spiel steht. Ein Plan ist darauf ausgelegt, zu einem positiven erwünschten Ziel zu führen. Wenn die Person die möglichen negativen und positiven Konsequenzen gleichermaßen berücksichtigen würde, würde es ihr vielleicht schwerfallen, sich zu entscheiden und den Plan in die Tat zu setzen. Ohne es zu realisieren, zieht es sie daher unweigerlich zu den Informationen hin, die das erwünschte, positive Ergebnis bestätigen, also das rosige Szenario. Wir sehen dieses Prinzip auch in Aktion, wenn jemand vermeintlich um Rat fragt. Das ist das Schicksal der meisten Berater. Im Grunde will die Person nur, dass der Experte ihre Ideen und Präferenzen bestätigt. Sie wird das, was er sagt, so interpretieren, wie es für sie günstig ist, und wenn der Expertenrat ihren eigenen Vorstellungen widerspricht, wird sie einen Weg finden, die Meinung des Fachmanns abzutun. Je einflussreicher die Person ist, umso mehr neigt sie zu dieser Form des Bestätigungsfehlers.

Wenn Sie der Frage nachgehen, wie sich der Bestätigungsfehler in der Welt äußert, sollten Sie einen Blick auf Theorien werfen, die zu gut sind, um wahr zu sein. Statistiken und Studien werden herangezogen, um sie zu beweisen; diese finden sich schnell, sobald man von der Richtigkeit seines Arguments überzeugt ist. Im Internet lassen sich aber leicht Studien finden, die beide Seiten eines Arguments stützen. Gehen Sie niemals davon aus, dass eine Idee richtig oder gültig ist, nur weil jemand »Beweise« dafür vorlegt. Betrachten Sie die Beweise stattdessen nüchtern und mit einem gesunden Maß an Skepsis. Ihr erster Impuls sollte es immer sein, Beweise zu finden, die die tiefsten Überzeugungen *widerlegen* , die Sie und andere haben. Das ist wahre Wissenschaft!

Überzeugungsfehler (Conviction Bias)

Ich bin von dieser Idee restlos überzeugt. Sie muss wahr sein.

Wir klammern uns an eine Idee, die uns insgeheim zusagt, aber tief in unserem Innersten sind wir uns nicht ganz sicher, ob sie wirklich wahr ist. Deshalb tun wir alles, um uns selbst zu überzeugen, indem wir mit Inbrunst daran glauben und jedem vehement widersprechen, der uns infrage stellt. Wir

fragen uns entrüstet: »Wie könnte unsere Idee nicht wahr sein, wenn wir sie doch mit so viel Energie verteidigen?« Diese Verzerrung offenbart sich noch deutlicher in unserem Umgang mit Anführern: Wenn sie eine Meinung mit starken Worten und Gesten untermalen, schillernde Metaphern und unterhaltsame Anekdoten nutzen und sie mit tiefster Überzeugung vortragen, muss das bedeuten, dass sie sich ihre Idee reiflich überlegt haben, weil sie sie sonst nicht so selbstbewusst zum Ausdruck bringen könnten. Jemandem, der hingegen leise Töne und vorsichtige Formulierungen bevorzugt, unterstellen wir Schwäche und Unsicherheit. »Er lügt wahrscheinlich«, denken wir uns. Diese Verzerrung lässt uns auf Handelsvertreter und Demagogen hereinfallen, die nach außen hin überzeugt wirken, um uns für sich zu gewinnen und uns zu täuschen. Sie wissen genau, dass Menschen unterhalten werden wollen, und deshalb verhüllen sie ihre Halbwahrheiten mit dem Deckmantel dramatischer Effekte.

Erscheinungsfehler (Appearance Bias)

Ich verstehe die Leute, mit denen ich zu tun habe. Ich sehe sie so, wie sie sind.

Wir sehen die Menschen nicht so, wie sie sind, sondern so, wie sie auf uns *wirken* . Und diese Erscheinung ist normalerweise irreführend. Erstens haben wir Menschen gelernt, in sozialen Situationen eine Fassade zu präsentieren, die angemessen ist und positiv beurteilt wird. Wir scheinen den edelsten Zielen zugeneigt und stellen uns selbst immer als fleißig und gewissenhaft dar. Wir halten diese Masken für die Realität. Zweitens neigen wir dazu, dem *Halo-Effekt* zu erliegen: Wenn wir an einer Person bestimmte negative oder positive Eigenschaften erkennen (Unsicherheit im Umgang mit Menschen, Intelligenz), schließen wir auf andere positive oder negative Eigenschaften, die mit diesem Bild übereinstimmen. Attraktive Menschen scheinen vertrauenswürdiger zu sein, vor allem wenn es sich um Politiker handelt. Wenn eine Person erfolgreich ist, nehmen wir an, dass sie wahrscheinlich moralisch und gewissenhaft ist und ihr Glück verdient hat. Dies verschleiert allerdings die Tatsache, dass viele Menschen gerade durch ihr unmoralisches Verhalten, das sie geschickt verbergen können, Karriere gemacht oder ihre Ziele erreicht haben.

Gruppenfehler (Group Bias)

Ich denke eigenständig. Ich höre nicht auf die Gruppe. Ich bin kein

Konformist.

Menschen sind von Natur aus soziale Tiere. Das Gefühl der Isolation, der Andersartigkeit vom Rest der Gruppe ist beängstigend und niederschmetternd. Wir spüren daher eine enorme Erleichterung, wenn wir auf Gleichgesinnte stoßen, die unsere Denk- und Sichtweisen teilen. Wir sind sogar motiviert, Ideen und Meinungen zu übernehmen, *weil* sie uns diese Erleichterung verschaffen. Wir sind uns dieses Sogs allerdings nicht bewusst, und so glauben wir, dass wir ganz alleine auf bestimmte Ideen gekommen sind. Sehen Sie sich nur mal die Leute an, die eine Partei unterstützen oder eine Ideologie – dort herrscht eine erkennbare Orthodoxie oder Korrektheit vor, ohne dass jemand etwas sagen oder großen Druck ausüben muss. Wenn jemand links- oder rechtsgerichtet ist, neigen dessen Meinungen zu vielen anderen Dingen nahezu automatisch in dieselbe Richtung, und dennoch würden nur wenige diesen Einfluss auf ihre Denkmuster jemals zugeben.

Schuldfehler (Blame Bias)

Ich lerne aus meinen Erfahrungen und Fehlern.

Fehler und Misserfolge rufen den Drang hervor, sich zu rechtfertigen. Wir wollen die Lektion lernen und die Erfahrung nicht wiederholen. Aber in Wirklichkeit sehen wir uns nicht besonders genau an, was wir getan haben; unsere Introspektion ist begrenzt. Unsere natürliche Reaktion ist es, andere Personen, äußere Umstände oder eine spontane Fehleinschätzung für den Rückschlag verantwortlich zu machen. Der Grund für diese Verzerrung ist, dass es oft zu schmerzhaft ist, unsere Fehler zu analysieren. Das würde unser Gefühl der Überlegenheit infrage stellen und unserem Ego zusetzen. Wir bemühen uns scheinbar und tun so, als würden wir über unser Tun nachdenken. Doch mit der Zeit gewinnt das Lustprinzip die Überhand und wir vergessen, dass wir den Fehler selbst verursacht haben. Sehnsüchte und Emotionen blenden uns, wir wiederholen denselben Fehler und durchlaufen denselben Prozess der halbherzigen Selbstreflexion, vergessen aber jede Lektion daraus – bis wir auf dem Totenbett liegen. Wenn die Menschen wirklich aus ihren Erfahrungen lernen würden, gäbe es nur wenige Fehler auf der Welt und in beruflichen Karrieren ginge es stets bergauf.

Überlegenheitsfehler (Superiority Bias)

Ich bin anders. Ich bin nicht nur rationaler als andere, sondern auch ethischer.

Nur wenige sprechen diese Meinung direkt aus, denn sie klingt arrogant. Doch in zahlreichen Meinungsumfragen und Studien, in denen es darum geht, sich selbst mit anderen zu vergleichen, geben die Befragten diese Aussagen in der Regel in leicht abgewandelter Form von sich. Sie sind mit einer optischen Täuschung vergleichbar: Wir scheinen unsere eigenen Fehler und Irrationalitäten nicht sehen zu können, nur die der anderen. Wir glauben zum Beispiel leicht, dass die Anhänger einer anderen Partei ihre Meinungen nicht auf rationalen Grundsätzen aufbauen, unsere Parteigenossen hingegen schon. An der ethischen Front werden nur wenige von uns jemals zugeben, dass wir im Berufsleben getäuscht und manipuliert haben, oder dass wir unsere Karriere mithilfe von Kalkül und Strategie vorangebracht haben. Alles, was wir haben – denken wir zumindest –, haben wir unseren angeborenen Talenten und unserem Fleiß zu verdanken. Anderen Leuten hingegen unterstellen wir schnell machiavellische Taktiken. Dies erlaubt uns, alles zu rechtfertigen, was wir tun, ganz gleich zu welchem Ergebnis dies führt.

Wir verspüren einen enormen Drang, uns selbst als rational, anständig und ethisch zu betrachten. Dies sind Eigenschaften, die in der Kultur hochgeschätzt sind. Wer sich anders zeigt, riskiert auf Ablehnung zu stoßen. Wenn all das wirklich wahr wäre, wenn wir Menschen tatsächlich rational und moralisch überlegen wären, gäbe es auf der Welt nichts als Güte und Frieden. Doch wir kennen die Realität, und so unterliegen manche Leute – oder vielleicht wir alle – einer Selbsttäuschung. Rationalität und ethische Eigenschaften müssen durch Bewusstsein und Anstrengung erzielt werden. Sie sind nicht naturgegeben. Sie entwickeln sich durch einen Reifeprozess.

Schritt 2: Hüten Sie sich vor verschärfenden Faktoren

Niederschwellige Emotionen wirken sich ständig auf unser Denken aus und entstammen unseren eigenen Impulsen, zum Beispiel dem Wunsch nach angenehmen und beruhigenden Gedanken. *Hochschwellige Emotionen* treten hingegen in bestimmten Augenblicken auf, erreichen einen Höhepunkt und haben normalerweise einen externen Auslöser – jemanden, der uns zur Weißglut bringt, oder besondere Umstände. Das Erregungsniveau ist höher und unsere Aufmerksamkeit wird vollständig in Anspruch genommen. Je mehr wir über die Emotion nachdenken, umso stärker wird sie, was uns dazu zwingt, uns noch mehr darauf zu konzentrieren und so weiter. Es kommt zu einem Tunnelblick und alles erinnert uns nur an unsere Wut oder Erregung.

Wir werden reaktiv. Da wir nicht in der Lage sind, die Spannung zu ertragen, die damit verbunden ist, führt eine hochschwellige Emotion üblicherweise zu einer unbedachten Handlung mit katastrophalen Konsequenzen. In einer solchen Situation fühlen wir uns wie besessen, als hätte ein zweites – limbisches – Ich die Kontrolle über uns übernommen.

Es ist am besten, sich diese Faktoren bewusst zu machen, sodass Sie Ihren Geist vom Tunneln abhalten und verhindern, Dinge zu tun, die Sie später bereuen werden. Sie sollten auch auf die hochschwelligen Emotionen anderer Personen achten, um denjenigen aus dem Weg zu gehen oder ihnen zu helfen, auf den Boden der Tatsachen zurückzukommen.

Auslöser aus der frühen Kindheit

In der frühen Kindheit waren wir besonders empfindlich und angreifbar. Unsere Beziehung zu unseren Eltern ist umso prägender, je weiter wir in die Vergangenheit zurückgehen. Dasselbe kann man von jeder frühen einschneidenden Erfahrung sagen. Diese Verletzlichkeiten und erlittenen Traumata sind tief in unserem Geist begraben. Wenn diese Einflüsse negativ sind, beispielsweise große Ängste oder Demütigungen, versuchen wir manchmal, die Erinnerung daran zu unterdrücken. Manchmal werden sie aber mit positiven Emotionen in Verbindung gebracht – Augenblicke der Liebe und Aufmerksamkeit, die wir immer wieder erleben wollen. Im Laufe unseres Lebens wird jemand oder etwas eine Erinnerung an diese positiven oder negativen Erfahrungen auslösen und damit hochwirksame Botenstoffe oder Hormone freisetzen, die mit dieser Erinnerung in Verbindung stehen.

Nehmen wir zum Beispiel einen jungen Mann, der eine abweisende, narzisstische Mutter hatte. Als Säugling oder Kleinkind erlebte er ihre Gefühlskälte als Verlassenwerden, die er auf sich bezog und die für ihn bedeutete, aus irgendeinem Grund ihrer Liebe unwürdig zu sein. Oder ein jüngeres Geschwister führte dazu, dass seine Mutter ihm deutlich weniger Aufmerksamkeit schenkte, was er ebenfalls als Verlassenwerden erlebte. Wenn sich in einer späteren Liebesbeziehung seine Partnerin kritisch über eine Eigenschaft oder ein Verhalten von ihm äußert, was in einer gesunden Beziehung völlig normal ist, wird sie einen wunden Punkt treffen – sie bemerkt seine Schwächen, die, so glaubt er, dazu führen werden, dass auch sie ihn verlassen wird. Er spürt eine starke Gefühlsregung in sich aufsteigen, ein Gefühl des bevorstehenden Verrats. Er sieht nicht den Ursprung, der sich seiner Kontrolle entzieht. Er überreagiert, macht ihr Vorwürfe, zieht sich

zurück, was genau das bewirkt, was er gefürchtet hat – verlassen zu werden. Seine Reaktion war auf eine Reflexion in seinem Geist gerichtet, nicht auf die Realität. Das ist der Höhepunkt der Irrationalität.

Man kann diese Tendenz bei sich und anderen erkennen, wenn man Verhaltensweisen bemerkt, die hinsichtlich ihrer Intensität plötzlich kindisch und scheinbar völlig atypisch sind. Dies könnte auf eine wichtige Emotion hinweisen. Beispielsweise die Angst davor, Kontrolle zu verlieren oder zu versagen. In diesem Fall reagieren wir mit einem Rückzug aus der Situation und der Anwesenheit anderer – wie ein Kind, das sich zusammenkauert. Eine plötzliche Krankheit, hervorgerufen durch große Angst, kommt uns gelegen, weil sie uns die Gelegenheit bietet, uns vom Schauplatz zu entfernen. Bei der Emotion könnte es sich auch um Liebe handeln, den verzweifelten Versuch, in der Gegenwart eine enge Beziehung zu einem Elternteil oder Geschwister nachzuahmen, ausgelöst durch jemanden, der uns vage an jenes verlorene Paradies erinnert. Oder um tiefes Misstrauen, das seinen Anfang mit einer Autoritätsfigur nahm, die uns in der frühen Kindheit enttäuscht oder hintergangen hat, in der Regel der Vater. Dies löst oft eine plötzliche rebellische Haltung aus.

Die große Gefahr ist, die Gegenwart falsch zu deuten und auf etwas zu reagieren, das tatsächlich in der Vergangenheit stattgefunden hat. Dadurch schaffen wir Konflikte, Enttäuschungen und Misstrauen, die unsere alten Wunden aufreißen. In gewisser Weise sind wir darauf programmiert, unsere frühkindlichen Erfahrungen in der Gegenwart zu wiederholen. Unser einziger Schutz ist unser augenblickliches Bewusstsein. Wir können einen Auslöser erkennen, indem wir Gefühle wahrnehmen, die ungewöhnlich intensiv und schwer beherrschbar sind. Sie lösen Tränen, tiefe Bestürzung oder große Hoffnung aus. Menschen, die im Bann dieser Gefühle sind, verwenden oft eine völlig andere Tonlage oder Körpersprache, als würden sie körperlich einen Augenblick aus ihrer Vergangenheit erneut durchleben.

In einem derart emotional aufgeladenen Moment müssen wir uns bemühen, uns von der Situation zu distanzieren, und über die möglichen Ursachen für unsere Reaktion – die in der frühen Kindheit erlebte Verletzung – und die Verhaltensmuster nachdenken, zu denen sie geführt hat. Diese tiefe Einsicht in uns und unsere wunden Punkte ist ein entscheidender Schritt auf dem Weg zur Rationalität.

Plötzliche Gewinne oder Verluste

Plötzliche Erfolge oder Siege können sehr gefährlich sein. Neurologisch betrachtet werden im Gehirn Botenstoffe freigesetzt, die einen starken Erregungs- und Energieschub auslösen und zu dem Wunsch führen, diese Erfahrung zu wiederholen. Das kann der Beginn einer Sucht und manischen Verhaltens sein. Wenn uns schnelle Gewinne zufallen, neigen wir außerdem dazu, die einfache Erkenntnis aus den Augen zu verlieren, dass echter, nachhaltiger Erfolg nur durch harte Arbeit erzielt werden kann. Wir berücksichtigen nicht den Zufall, der bei solchen plötzlichen Gewinnen eine Rolle spielt. Wir versuchen immer wieder, das Glücksgefühl zu erleben, das wir empfinden, wenn wir beispielsweise viel Geld oder Aufmerksamkeit bekommen. Wir entwickeln Gefühle der »Grandiosität«, der Selbstüberschätzung und des Größenwahns. Wir reagieren besonders empfindlich auf jeden, der uns zu warnen versucht – er habe ja keine Ahnung, reden wir uns ein. Da dieser Gemütszustand nicht aufrechterhalten werden kann, erleben wir den unweigerlichen Absturz, der umso schmerzhafter ist und zur depressiven Phase des Kreislaufs führt. Obwohl Glücksspieler besonders anfällig dafür sind, trifft dies genauso auf Geschäftsleute während einer Blase und auf Personen zu, denen plötzlich öffentliche Aufmerksamkeit zuteilwird.

Unerwartete Verluste oder eine Reihe von Niederlagen führen ebenso zu irrationalen Verhaltensweisen. Wir stellen uns vor, dass wir vom Pech verfolgt sind und unsere Pechsträhne kein Ende haben wird. Wir werden ängstlich und zögerlich und provozieren durch dieses Verhalten oft noch mehr Fehler und Scheitern. Im Sport kann dies zum sogenannten Choking führen, zu einer lähmenden Versagensangst, bei der man sich alte Fehler und Patzer ins Gedächtnis ruft.

Die Lösung ist hier ganz einfach: Immer wenn Sie ungewöhnliche Gewinne oder Verluste erleben, ist das der Zeitpunkt, an dem Sie einen Schritt zurücktreten und mit einem gesunden Maß an Pessimismus oder Optimismus gegensteuern sollten. Genießen Sie plötzliche Erfolge und Aufmerksamkeit mit Vorsicht – sie sind nicht von Bestand und haben eine verführerische Sogwirkung. Und der Absturz ist immer schmerzhaft.

Steigender Druck

Unsere Mitmenschen wirken normalerweise zurechnungsfähig, als hätten sie ihr Leben im Griff. Doch in einer stressigen Situation, wenn der Druck steigt, sehen wir oft eine andere Realität. Die kühle Fassade der Selbstbeherrschung

bröckelt dann in der Regel sehr schnell. Die Person reagiert plötzlich aggressiv, offenbart eine paranoide Neigung, wird hypersensibel oder kleinlich. Unter Stress oder jeder Form von Bedrohung werden die primitivsten Hirnareale stimuliert und aktiviert, die über das logische Denkvermögen die Oberhand gewinnen. Stress oder Spannungen können Schwächen offenbaren, die normalerweise verborgen bleiben. Es empfiehlt sich in solchen Augenblicken, die betreffende Person zu beobachten, um ihren wahren Charakter zu beurteilen.

Immer wenn Sie steigenden Druck und Stress in Ihrem Leben registrieren, müssen Sie sich sorgfältig beobachten. Halten Sie nach Anzeichen für außergewöhnliche Brüchigkeit oder Empfindlichkeiten Ausschau, nach plötzlichen Verdächtigungen und Ängsten, die in keinem Verhältnis zu den äußeren Umständen stehen. Beobachten Sie die Situation mit möglichst großem Abstand und nehmen Sie sich die Zeit, um sich zurückzuziehen und für sich zu sein. Sie müssen die Dinge im richtigen Licht sehen. Denken Sie niemals, dass Sie jemand sind, der unter steigendem Stress keine emotionalen Reaktionen zeigt. Das ist nicht möglich. Doch durch Selbstbewusstheit und Reflexionsvermögen können Sie es vermeiden, Entscheidungen zu treffen, die Sie später bereuen werden.

Polarisierende Persönlichkeiten

Es gibt Menschen, die von Natur aus dazu neigen, bei fast jedem, dem sie begegnen, starke Emotionen auszulösen, beispielsweise extreme Formen von Liebe, Hass, Zuversicht oder Misstrauen. Einige historische Persönlichkeiten, die in diese Kategorie fallen, sind der biblische König David, Alcibiades im alten Griechenland, Julius Caesar im alten Rom, Georges Danton während der Französischen Revolution, und Bill Clinton. Solche Personen sind charismatisch; sie haben die Fähigkeit, ihren Gefühlen wortgewandt Ausdruck zu verleihen, wodurch sie bei ihren Zuhörern dieselben Emotionen auslösen. Sie können aber auch ziemlich narzisstisch sein. Sie projizieren ihre persönlichen Dramen und Konflikte nach außen und verwickeln andere in das Chaos, das sie schaffen. Manche fühlen sich davon angezogen, andere hingegen stößt ein solches Verhalten ab.

Am besten erkennen Sie solche Polarisierer daran, wie sie auf andere wirken, nicht nur auf Sie selbst. Niemand reagiert neutral auf diesen Menschenschlag. Viele sind unfähig, in deren Anwesenheit logisch zu denken oder Distanz zu wahren. Polarisierer schaffen es, Sie dazu zu bringen,

ständig an sie zu denken, selbst wenn sie gar nicht da sind. Sie besitzen eine obsessive Eigenschaft und sie können Sie zu extremen Handlungen verleiten, sei es als treuer Gefolgsmann oder als erbitterter Feind. An beiden Enden des Spektrums – Anziehung oder Abscheu – werden Sie dazu neigen, irrational zu sein, und deshalb müssen Sie um jeden Preis Abstand halten. Eine gute Strategie ist, die Fassade zu durchschauen, die solche Menschen nach außen projizieren. Polarisierer versuchen, ein überlebensgroßes Selbstbild zu präsentieren, sich mythische, Furcht einflößende Eigenschaften zuzuschreiben, doch in Wahrheit sind sie nur allzu menschlich und werden von denselben Ängsten und Schwächen heimgesucht wie wir alle. Versuchen Sie daher, diese sehr menschlichen Eigenschaften zu erkennen und ihnen den Nimbus des Mythischen zu nehmen.

Der Gruppeneffekt

Dies ist die hochschwellige Variante des *Gruppenfehlers* . Wenn wir Teil einer ausreichend großen Gruppe sind, verändern wir uns. Achten Sie einmal darauf, wie Sie und andere sich bei einer Sportveranstaltung, einem Konzert, einem Gottesdienst oder einer politischen Versammlung verhalten. Es ist unmöglich, sich nicht von den kollektiven Emotionen anstecken zu lassen. Ihr Puls steigt. Sie sind vor Freude oder Trauer zu Tränen gerührt. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe regt nicht zum selbstständigen Denken an, sondern schürt vielmehr den Wunsch nach Verbundenheit und Zugehörigkeit. Das gilt auch im beruflichen Umfeld, vor allem wenn der Vorgesetzte die Emotionen seiner Mitarbeiter anspricht, um ihre wettbewerbsorientierten, aggressiven Wünsche zu schüren oder um eine Mentalität nach dem Motto »Wir gegen den Rest der Welt« zu erzeugen.

Für den Gruppeneffekt ist aber nicht zwangsläufig die Anwesenheit anderer Personen erforderlich. Er kann auch viral auftreten, beispielsweise wenn sich eine bestimmte Meinung in den sozialen Medien verbreitet und den Wunsch in uns weckt, diese Meinung zu teilen – normalerweise ist sie mit intensiven Gefühlen verbunden, beispielsweise Empörung.

Die Stimulation von Gruppengefühlen hat etwas Berauschendes, Positives an sich. Damit können wir dazu gebracht werden, etwas für das Allgemeinwohl zu tun. Doch wenn Sie bemerken, dass negative Emotionen geschürt werden, beispielsweise der Hass auf andere Gruppen, Nationalismus, Aggressivität oder eine vereinfachte Weltsicht, müssen Sie sich abhärten, um diesem starken Sog zu widerstehen. Es ist in diesem Fall

ratsam, die Gruppenumgebung zu verlassen, sofern dies möglich ist, um Ihre logische Denkweise zu bewahren, oder sich nur mit größter Skepsis auf solche Begegnungen einzulassen.

Achten Sie auf Demagogen, die den Gruppeneffekt zu ihrem Vorteil nutzen und Ausbrüche der Irrationalität provozieren wollen. Sie greifen hierfür auf bestimmte Hilfsmittel zurück: In einer Gruppenumgebung fangen sie an, die Gruppe in die richtige Stimmung zu versetzen, indem sie über Ideen und Werte reden, die alle teilen, und ein wohliges Gefühl der Zustimmung schaffen. Sie verwenden dabei gerne vage, aber emotional aufgeladene Begriffe wie Gerechtigkeit, Wahrheit oder Patriotismus. Sie reden lieber über hehre, abstrakte Ziele und weniger darüber, wie man konkrete Probleme mit zielgerichteten Maßnahmen löst. Demagogen in der Politik oder den Medien versuchen, ein fortwährendes Gefühl von Panik, Dringlichkeit und Empörung zu erzeugen. Sie müssen ständig Emotionen schüren. Doch Sie können sich dagegen verteidigen: Ihr logisches Denkvermögen, Ihre Fähigkeit, sich eigene Gedanken zu machen, ist Ihr wertvollstes Gut. Lehnen Sie jede Einmischung anderer in Ihr Denken ab. Wenn Sie das Gefühl haben, es mit einem Demagogen zu tun zu haben, müssen Sie doppelt wachsam und analytisch sein.

Ein letztes Wort zur Irrationalität der menschlichen Natur: Glauben Sie bloß nicht, dass die extremeren Formen der Irrationalität durch den Fortschritt und die Aufklärung überwunden worden wären. In der Menschheitsgeschichte lässt sich immer wieder ein Anstieg und Abfall der Irrationalität beobachten. Auf das goldene Zeitalter des Perikles mit seiner Philosophie und Wissenschaft folgte ein Zeitalter des Aberglaubens, religiösen Eifers und der Intoleranz. Dasselbe Phänomen trat nach der italienischen Renaissance ein. Dass sich dieser Kreislauf stetig wiederholt, ist ein Teil der menschlichen Natur.

Die Irrationalität verändert einfach nur ihr Aussehen und Auftreten. Es gibt heutzutage vielleicht keine Hexenverfolgungen mehr, aber im 20. Jahrhundert, vor nicht allzu langer Zeit, gab es unter Stalin Scheinprozesse, im US-Senat die McCarthy-Anhörungen und während der chinesischen Kulturrevolution Massenverfolgungen. Es werden ständige neue Formen der Verehrung geschaffen, unter anderem Personenkulte und die Idealisierung von Prominenten. Auch die Technologie wird mittlerweile beinahe religiös verehrt. Wir Menschen haben ein verzweifeltes Bedürfnis, an etwas zu glauben, und wir können dieses Etwas überall finden. Umfragen haben

ergeben, dass im 21. Jahrhundert eine steigende Anzahl von Menschen an Geister, umherirrende Seelen und Engel glaubt.

Solange es Menschen gibt, so lange wird das Irrationale seine Stimmen und Verbreitungsformen finden. Rationalität ist etwas, das sich der Einzelne aneignen muss; Massenbewegungen oder der technologische Fortschritt können dabei nicht helfen. Gefühle der Überlegenheit sind ein eindeutiges Zeichen dafür, dass das Irrationale sein Unwesen treibt.

Schritt 3: Strategien, um das rationale Selbst zum Vorschein zu bringen

Ungeachtet unserer teilweise stark ausgeprägten irrationalen Tendenzen sollten uns zwei Faktoren Hoffnung geben: Zum einen hat es im Laufe der Geschichte und in allen Kulturen hochrationale Menschen gegeben, die Fortschritt ermöglicht haben. Sie dienen uns als Vorbild, dem wir nacheifern sollten. Hierzu zählen Perikles, der Herrscher Aś oka im alten Indien, Mark Aurel im alten Rom, Marguerite de Valois im mittelalterlichen Frankreich, Leonardo da Vinci, Charles Darwin, Abraham Lincoln, der Schriftsteller Anton Tschechow, die Anthropologin Margaret Mead und der Geschäftsmann Warren Buffett, um nur einige zu nennen. Diese Persönlichkeiten zeichnen sich durch bestimmte Eigenschaften aus: die realistische Einschätzung ihrer eigenen Person und ihrer Schwächen, ihre Hingabe zur Wahrheit und Wirklichkeit, eine tolerante Grundeinstellung und die Fähigkeit, die Ziele zu erreichen, die sie sich gesetzt haben.

Zum anderen hat fast jeder von uns an gewissen Punkten im Leben Augenblicke größerer Rationalität erlebt. Dies geht oft mit dem einher, was wir als *Mindset des Machers* bezeichnen wollen: Es gibt ein Projekt, das erledigt werden muss, vielleicht innerhalb einer gewissen Frist. Die einzigen Emotionen, die wir uns daher leisten können, sind freudige Erregung und Tatendrang. Andere Emotionen sorgen nur dafür, dass wir unsere Konzentration verlieren. Da wir Ergebnisse erzielen müssen, werden wir extrem pragmatisch. Wir konzentrieren uns auf die Arbeit, mit einem ruhigen Geist, ohne jede Einmischung des Egos. Wenn jemand versucht uns abzulenken oder mit bestimmten Emotionen zu infizieren, blocken wir dies ab. Diese Augenblicke, die einige Wochen oder auch nur wenige Stunden dauern können, offenbaren das rationale Selbst, das nur darauf wartet, zum Vorschein zu kommen. Dafür bedarf es nur etwas Aufmerksamkeit und Übung.

Die folgenden Strategien sollen Ihnen helfen, den Perikles oder die Athene, der beziehungsweise die in Ihnen schlummert, zu erwecken:

Lernen Sie sich selbst gut kennen

Das emotionale Selbst gedeiht in einem Umfeld der Ignoranz. In dem Augenblick, in dem Sie durchschauen, wie es arbeitet und Sie beherrscht, verliert es seine Macht über Sie und kann gebändigt werden. Daher ist der erste Schritt zur Rationalität immer nach innen gerichtet. Versuchen Sie, Ihr emotionales Selbst auf frischer Tat zu ertappen. Zu diesem Zweck müssen Sie darüber nachdenken, wie Sie unter Stress funktionieren: Welche Schwächen kommen in diesen Momenten zum Vorschein – der Wunsch, es anderen recht zu machen, sie zu gängeln oder zu kontrollieren, tiefes Misstrauen? Betrachten Sie Ihre Entscheidungen, vor allem jene, die sich rückblickend als unklug erwiesen haben: Können Sie ein Muster erkennen, eine latente Unsicherheit, die der eigentliche Grund für Ihr Verhalten ist? Untersuchen Sie Ihre Stärken und besonderen Merkmale, die Sie von anderen Menschen unterscheiden. Dies wird Ihnen helfen, Ziele zu definieren, die sich mit Ihren langfristigen Interessen decken und Ihren Fähigkeiten entsprechen. Indem Sie wissen und schätzen, was Sie von anderen unterscheidet, werden Sie in der Lage sein, sich dem Sog des Gruppenfehlers und des Gruppeneffekts zu entziehen.

Gehen Sie Ihren Emotionen auf den Grund

Sie sind wütend. Warten Sie, bis die Wut ein wenig abgeklungen ist, und denken Sie darüber nach: Wurde sie durch etwas scheinbar Triviales ausgelöst? Das ist ein eindeutiges Zeichen dafür, dass etwas anderes dahintersteckt, vielleicht eine unangenehmere Emotion wie Neid oder Paranoia. Sie müssen dieser Tatsache ins Auge blicken. Sehen Sie über den Trigger hinaus, um herauszufinden, wo die Emotion wirklich ihren Anfang genommen hat. Zu diesem Zweck ist es ratsam, Tagebuch zu führen, in dem Sie Ihre Selbsteinschätzungen mit schonungsloser Ehrlichkeit festhalten. Ihre größte Gefahr ist hier Ihr Ego und wie es Sie unbewusst dazu bringt, einem falschen Selbstbild nachzuhängen. Das mag im Augenblick beruhigend sein, aber auf lange Sicht entwickeln Sie eine passiv-defensive Haltung, die verhindert, dass Sie etwas dazulernen und Fortschritte machen. Finden Sie eine neutrale Position, aus der heraus Sie Ihre Handlungen beobachten können, mit etwas Distanz und vielleicht sogar einer Prise Humor. Schon

bald wird Ihnen die Selbstreflexion leichter fallen, und wenn sich das emotionale Selbst wieder einmal regt, werden Sie es erkennen und in der Lage sein, einen Schritt zurückzutreten und in diese neutrale Position zu finden.

Vergrößern Sie Ihre Reaktionszeit

Diese Fähigkeit bauen Sie durch Übung und Wiederholung auf. Wenn ein Ereignis oder eine Interaktion eine Reaktion erfordert, dürfen Sie sich nicht zu impulsiven Handlungen hinreißen lassen. Das könnte bedeuten, dass Sie eine räumliche Distanz zum Geschehen herstellen und sich an einen Ort zurückziehen, an dem Sie allein sein können und nicht reagieren müssen. Oder es könnte bedeuten, zwar eine wutentbrannte E-Mail zu schreiben – sie aber nicht zu versenden, sondern ein oder zwei Nächte darüber zu schlafen. Führen Sie keine Telefonate oder persönlichen Gespräche, wenn Sie eine plötzliche Emotion spüren, vor allem Groll. Wenn Sie sich dabei ertappen, wie Sie sich anderen gegenüber vorschnell verpflichten wollen, sie einzustellen oder selbst einen Job anzunehmen, sollten Sie innehalten und um einen Tag Bedenkzeit bitten. Lassen Sie die Gefühle abkühlen. Je mehr Zeit Sie sich nehmen können, umso besser, weil mit der Dauer die Sachlichkeit zunimmt. Betrachten Sie diese Übung als mentales Krafttraining: Je länger Sie dem Drang zu reagieren widerstehen können, umso mehr geistigen Freiraum haben Sie für die eigentliche Reflexion und umso stärker wird Ihr Geist.

Nehmen Sie Menschen als Tatsachen hin

Interaktionen mit Menschen sind die Hauptquelle für emotionales Chaos, aber das muss nicht so sein. Das Problem ist, dass wir andere Menschen ständig beurteilen und uns wünschen, dass sie etwas wären, das sie nicht sind. Wir wollen sie verändern. Wir wollen, dass sie auf eine bestimmte Weise denken und handeln, in der Regel genauso, wie wir es zu tun pflegen. Und weil das nicht möglich ist, schlichtweg weil jeder Mensch anders ist, sind wir permanent unzufrieden und wütend. Betrachten Sie Ihre Mitmenschen lieber als neutrale Phänomene wie Kometen oder Pflanzen: Sie existieren einfach. Es gibt sie in allen Varianten und das macht das Leben so vielfältig und interessant. Arbeiten Sie mit dem, was sie Ihnen geben, statt sich zu widersetzen und zu versuchen, sie zu verändern. Machen Sie das Durchschauen von Menschen zu einem unterhaltsamen Spiel oder einer

Denksportaufgabe, die Teil der menschlichen Komödie ist. Ja, die anderen sind irrational, aber Sie sind es auch. Akzeptieren Sie die menschliche Natur möglichst bedingungslos. Das wird Sie beruhigen und Ihnen helfen, Ihre Mitmenschen nüchterner zu beobachten und sie auf einer tieferen Ebene zu verstehen. Sie werden aufhören, Ihre eigenen Emotionen auf sie zu projizieren. All das verschafft Ihnen mehr Ausgeglichenheit und Ruhe sowie mehr geistigen Freiraum zum Nachdenken.

Zugegeben, das ist bei den höchst anstrengenden Zeitgenossen, die uns manchmal über den Weg laufen, sicher schwierig – die tobenden Narzissten, passiven Aggressoren und anderen polarisierenden Typen. Sie stellen für unsere Rationalität eine ständige Bewährungsprobe dar.

Schauen wir uns einmal den russischen Schriftsteller Anton Tschechow an, einen der kompromisslos rationalsten Menschen, der je gelebt hat, und ein Musterbeispiel der nüchternen Betrachtung. Er wuchs in ärmlichen Verhältnissen in einer Großfamilie auf und sein Vater, der Alkoholiker war, verprügelte regelmäßig seine Kinder, auch den jungen Anton. Tschechow wurde Arzt und fing nebenher mit dem Schreiben an. Er wandte seine medizinische Ausbildung auf das menschliche Tier an und wollte verstehen, was uns so irrational, unglücklich und gefährlich macht. Er fand es sehr heilsam, in seinen Geschichten und Theaterstücken in die Rolle seiner Figuren zu schlüpfen und sich selbst in die unsympathischsten Typen hineinzuversetzen. Auf diese Weise konnte er jedem vergeben, selbst seinem Vater. Sein Ansatz war die Vorstellung, dass jede Person, ganz gleich wie gestört sie sein mag, einen Grund für ihr Verhalten hat, eine Logik, die für sie nachvollziehbar ist. Sie strebt also auf ihre Weise nach Erfüllung, wenngleich auf irrationale Art. Indem er einen Schritt zurücktrat und sich ihre Geschichte aus ihrer Perspektive vorstellte, nahm er den grausamen und aggressiven Schurken den Nimbus des Bösen; er machte sie greifbar und menschlich. Sie erregten keinen Hass mehr, sondern eher Mitleid. Im Umgang mit Ihren Mitmenschen, selbst den unangenehmsten Zeitgenossen, sollten Sie daher mehr wie ein Schriftsteller denken.

Finden Sie die optimale Balance zwischen Denken und Fühlen

Wir können Gefühle nicht von Gedanken trennen. Sie greifen ineinander und sind eng verflochten. Doch es gibt einen Faktor, der dominiert. Manche Menschen werden stärker von ihren Gefühlen geleitet als andere. Wir müssen das richtige Verhältnis und Gleichgewicht anstreben, das zur effektivsten

Handlung führt. Die alten Griechen hatten hierfür eine treffende Metapher: Reiter und Pferd: Das Pferd ist unsere emotionale Natur, die uns ständig antreibt, uns zu bewegen. Es hat viel Energie und Kraft, aber ohne einen Reiter galoppiert es ziellos umher, ist unkontrolliert, fällt Räubern leicht zum Opfer und gerät ständig in Schwierigkeiten. Der Reiter ist unser denkendes Selbst. Durch Training und Übung hält er die Zügel fest in der Hand und steuert das Pferd, wodurch er dessen starke Tierenergie in etwas Produktives verwandelt. Das eine ohne das andere ist nutzlos. Ohne den Reiter gibt es keine gezielte Bewegung oder einen Zweck. Ohne das Pferd gibt es keine Energie, keine Kraft.

Bei den meisten Menschen dominiert das Pferd und der Reiter ist schwach. Bei einigen Leuten ist der Reiter zu stark, er hält die Zügel fest umklammert und traut sich nicht, das Tier gelegentlich in den Galopp zu bringen. Reiter und Pferd müssen zusammenarbeiten. Das heißt, dass wir unsere Handlungen im Voraus planen müssen; wir versuchen, eine Situation möglichst umfassend zu bedenken, bevor wir eine Entscheidung treffen. Doch sobald wir den Entschluss gefasst haben, lassen wir die Zügel locker und schreiten beherzt zur Tat. Statt Sklaven dieser Energie zu sein, kanalisieren wir sie. Das ist die Essenz der Rationalität.

Als Beispiel für dieses Ideal sollten Sie versuchen, Skepsis (Reiter) und Neugier (Pferd) im Gleichgewicht zu halten. In diesem Zustand betrachten Sie Ihren eigenen Enthusiasmus und den Ihrer Mitmenschen mit Skepsis. Sie nehmen die Erklärungen und vermeintlichen »Beweise« der anderen nicht unreflektiert als Wahrheit hin. Sie betrachten die Ergebnisse ihrer Handlungen und nicht das, was sie über ihre Beweggründe sagen. Wenn Sie den Bogen jedoch überspannen, wird sich Ihr Geist wilden Vorstellungen, aufregenden Spekulationen, der Neugier selbst, verschließen. Sie sollten sich die geistige Flexibilität eines Kindes bewahren, das an allem interessiert ist, und sich dabei gleichzeitig der Tatsache bewusst sein, dass Sie alle Ideen und Überzeugungen verifizieren und ergründen müssen. Diese beiden Elemente können nebeneinander existieren. Es ist ein Gleichgewicht, das alle Genies besitzen.

Lieben Sie das Rationale

Es ist wichtig, den Pfad zur Rationalität nicht als etwas zu betrachten, das schmerzhaft und asketisch ist. Es führt vielmehr zu Kräften, die hochgradig befriedigend und vergnüglich sind, viel intensiver als die manischeren

Vergnügen, die uns in der Regel angeboten werden. Sie haben diese Erfahrung sicher schon gemacht, etwa wenn Sie in ein Projekt vertieft waren und nicht gemerkt haben, wie die Zeit verfliegt, oder eine freudige Erregung verspürten, als Ihnen bei Ihrer Arbeit ein Durchbruch und damit ein großer Fortschritt gelang. Es gibt auch andere Vorteile. Die Zähmung des emotionalen Selbst führt insgesamt zu mehr Ruhe und Klarheit. In diesem Geisteszustand lassen Sie sich von belanglosen Konflikten und Überlegungen weniger aufzehren. Ihre Handlungen sind effektiver, was auch zu weniger Unruhe führt. Sie haben das gute Gefühl, sich selbst zu beherrschen. Sie haben mehr geistigen Freiraum, um kreativ zu sein. Sie haben mehr Kontrolle über sich.

Mit dieser Erkenntnis wird es Ihnen leichter fallen, sich selbst zu motivieren und diese Stärke zu entwickeln. In diesem Sinne folgen Sie den Spuren des Perikles. In seiner Vorstellung verkörperte die Göttin Athene alle praktischen Kräfte der Rationalität. Er betete sie an und verehrte sie mehr als alle anderen Olympier. Vielleicht verehren wir Athene nicht mehr als Göttin, aber auf einer tiefen Ebene können wir all jene schätzen, die in unserer heutigen Welt für Rationalität stehen – und wir können danach streben, ihre Stärke möglichst zu verinnerlichen.

> *»Vertraue deinem Gefühle!« – Aber Gefühle sind nichts Letztes, Ursprüngliches, hinter den Gefühlen stehen Urteile und Wertschätzungen, welche in der Form von Gefühlen (Neigungen, Abneigungen) uns vererbt sind. Die Inspiration, die aus dem Gefühle stammt, ist das Enkelkind eines Urteils – und oft eines falschen! – und jedenfalls nicht deines eigenen! Seinem Gefühle vertrauen – das heißt seinem Großvater und seiner Großmutter und deren Großeltern mehr gehorchen als den Göttern, die in uns sind: unserer Vernunft und unserer Erfahrung.*
>
> FRIEDRICH NIETZSCHE

2 VERWANDELN SIE SELBSTLIEBE IN EMPATHIE

DAS GESETZ DES NARZISSMUS

Wir alle sind von Natur aus mit dem erstaunlichsten Hilfsmittel ausgestattet, um eine Beziehung zu anderen einzugehen und soziale Macht zu erlangen: Empathie. Wenn sie kultiviert und richtig eingesetzt wird, gewährt sie uns Einblicke in die geistige und emotionale Verfassung unserer Mitmenschen, wodurch wir die Fähigkeit erhalten, ihre Handlungen vorherzusehen und sachte ihren Widerstand zu senken. Dieses Werkzeug wird jedoch durch unsere gewohnheitsmäßige Selbstversunkenheit gedämpft. Wir alle sind Narzissten, manche in stärkerer Ausprägung als andere. Unsere Mission im Leben ist es, mit dieser Selbstliebe zurechtzukommen und zu lernen, wie wir diese Sensibilität nach außen richten, also auf andere statt auf uns selbst. Wir müssen gleichzeitig die toxischen Narzissten unter uns erkennen, bevor wir uns in ihr Drama verwickeln und von ihrem Neid vergiften lassen.

Das narzisstische Spektrum

Vom Augenblick unserer Geburt an haben wir ein nicht enden wollendes Bedürfnis nach Aufmerksamkeit. Wir alle sind durch und durch soziale Tiere. Unser Überleben und Glück hängen von den Bindungen ab, die wir mit anderen eingehen. Wenn uns unsere Mitmenschen nicht beachten, können wir auf keiner Ebene eine Beziehung zu ihnen aufbauen. Manches davon ist rein körperlich: Wir müssen von anderen angesehen werden, um uns lebendig zu fühlen. Wie Menschen, die lange in Isolation gelebt haben, bestätigen, fangen wir ohne Blickkontakt an, unsere Existenz infrage zu stellen und in eine tiefe Depression zu verfallen. Aber dieses Bedürfnis ist auch in starkem Maße psychologischer Natur: Durch die Aufmerksamkeit, die wir von anderen erhalten, fühlen wir uns anerkannt und geschätzt. Unser Selbstwertgefühl hängt davon ab. Weil dies für das menschliche Tier so wichtig ist, tun

manche Leute fast alles, um Aufmerksamkeit zu erregen. Das kann sogar so weit gehen, dass sie ein Verbrechen verüben oder einen Selbstmordversuch begehen. Dieses Bedürfnis ist eine grundlegende Motivation, die hinter nahezu jeder Handlung steht.

Wenn wir versuchen, unseren Hunger nach Aufmerksamkeit zu befriedigen, sehen wir uns jedoch mit einem unvermeidlichen Problem konfrontiert: Sie ist ein knappes Gut. In der Familie müssen wir mit unseren Geschwistern konkurrieren, in der Schule mit Klassenkameraden, am Arbeitsplatz mit Kollegen. Die Augenblicke, in denen wir uns anerkannt und geschätzt fühlen, sind flüchtig. Vielen Leuten ist unser Schicksal weitgehend egal, weil sie mit eigenen Problemen zu kämpfen haben. Manche begegnen uns sogar feindselig und respektlos. Wie kommen wir besser mit jenen Momenten zurecht, in denen wir uns psychologisch allein oder sogar verlassen fühlen? Wir können unsere Anstrengungen verdoppeln, damit man uns Aufmerksamkeit schenkt und uns beachtet, aber das kann unsere Energie erschöpfen und hat oftmals die entgegengesetzte Wirkung. Menschen, die sich zu sehr bemühen, wirken häufig verzweifelt und stoßen dadurch die gewünschte Aufmerksamkeit ab.

Wir können uns schlichtweg nicht auf andere verlassen, um permanent bestätigt zu werden – und dennoch sehnen wir uns danach. Die meisten von uns sehen sich seit der frühen Kindheit mit diesem Dilemma konfrontiert und haben sich eine Lösung ausgedacht, die ziemlich gut funktioniert: Wir erschaffen ein Selbst, ein Bild von uns, das uns beruhigt und *aus dem Inneren heraus* bestätigt. Dieses Selbst setzt sich aus unseren Vorlieben, unseren Meinungen, unserer Weltsicht und unseren Werten zusammen. Während wir dieses Selbstbild aufbauen, neigen wir dazu, unsere positiven Qualitäten hervorzuheben und unsere Fehler wegzuerklären. Wir können dabei aber nicht allzu weit gehen, denn wenn unser Selbstbild zu stark von der Realität abweicht, werden uns andere auf diese Diskrepanz hinweisen, und wir werden uns selbst infrage stellen. Wenn wir es aber richtig machen, werden wir am Schluss ein Selbst haben, das wir lieben und schätzen können.

Unsere Energie wendet sich nach innen. *Wir* stehen im Mittelpunkt unserer Aufmerksamkeit. Wenn wir in Situationen geraten, in denen wir allein sind oder uns nicht geschätzt fühlen, können wir uns auf dieses Selbst zurückbesinnen und uns selbst Trost spenden. Wenn wir Augenblicke des Zweifels und der Niedergeschlagenheit erleben, baut uns unsere Selbstliebe auf und gibt uns das Gefühl, anderen ebenbürtig oder sogar überlegen zu

sein. Dieses Selbstbild funktioniert wie ein Thermostat, das uns hilft, unsere Zweifel und Unsicherheit zu regulieren. Wir sind nicht mehr völlig von anderen abhängig, um Aufmerksamkeit und Anerkennung zu erhalten. Wir haben ein *Selbstwertgefühl* .

Diese Idee mag seltsam scheinen. Wir nehmen dieses Selbstbild normalerweise als völlig selbstverständlich hin, wie die Luft, die wir atmen. Es wirkt auf einer überwiegend unbewussten Ebene. Wir fühlen oder sehen das Thermostat nicht, wenn es arbeitet. Der beste Weg, um diese Dynamik zu visualisieren, ist der Blick auf Personen, denen ein kohärentes Selbstverständnis fehlt: Menschen, die wir als *schwere Narzissten* bezeichnen.

Der Schlüsselmoment in der Entwicklung eines Selbst, an dem wir uns orientieren und das wir lieben können, tritt im Alter zwischen zwei und fünf Jahren auf. Während wir uns langsam von unserer Mutter lösen, sehen wir uns mit einer Welt konfrontiert, in der wir keine sofortige Befriedigung erhalten können. Wir werden uns auch der Tatsache bewusst, dass wir allein und trotzdem von unseren Eltern abhängig sind, wenn wir überleben wollen. Wir reagieren darauf, indem wir uns mit den besten Eigenschaften unserer Eltern identifizieren – ihrer Stärke, ihrer Fähigkeit, uns zu beruhigen – und übernehmen diese Eigenschaften. Wenn unsere Eltern unsere ersten Schritte in die Unabhängigkeit unterstützen, wenn sie unser Bedürfnis bestätigen, uns stark zu fühlen, und unsere einzigartigen Eigenschaften erkennen, dann schlägt unser Selbstbild Wurzeln und wir können langsam darauf aufbauen.

Schwere Narzissten erleben in dieser frühen Entwicklung einen scharfen Bruch und bauen daher niemals ein konsistentes und realistisches Gefühl ihres Selbst auf. Ihre Mütter (oder Väter) sind vielleicht selbst schwere Narzissten, die zu sehr mit sich selbst beschäftigt sind, um dem Kind Bestätigung zu geben und sein Streben nach Unabhängigkeit zu fördern. Oder die Eltern sind sogenannte Helikoptereltern, die sich zu sehr in das Leben ihres Kindes einmischen, es mit Aufmerksamkeit überschütten, von anderen isolieren und seine Fortschritte als Mittel sehen, um ihren eigenen Selbstwert zu validieren. Sie geben dem Kind keinen Freiraum, um ein Selbst zu entwickeln.

In der Biografie beinahe jedes schweren Narzissten finden wir entweder Verlassenheit oder Vermaschung. Dies führt dazu, dass sie kein Selbst haben, auf das sie sich zurückbesinnen können, keine Grundlage für ein Selbstwertgefühl, und so sind sie vollständig von der Aufmerksamkeit

anderer abhängig, um sich lebendig und wertvoll zu fühlen.

Wenn solche Narzissten extrovertiert sind, können sie in der Kindheit passabel funktionieren und sogar gedeihen. Sie werden wahre Meister darin, Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen und sich in den Mittelpunkt zu stellen. Sie können lebhaft und unterhaltsam wirken. Bei einem Kind können solche Eigenschaften als Zeichen für künftigen sozialen Erfolg erscheinen. Doch unter der Oberfläche werden sie gefährlich abhängig von der Aufmerksamkeit, die sie auf sich ziehen und brauchen, um sich vollwertig und wertvoll zu fühlen. Wenn sie introvertiert sind, werden sie sich in eine Fantasiewelt zurückziehen und sich ein Selbst vorstellen, das anderen deutlich überlegen ist. Weil sie von anderen keine Bestätigung dieses völlig überzogenen Selbstbilds erhalten, werden sie Augenblicke großen Zweifels und sogar der Selbstverachtung erleben. Sie sind entweder ein Gott oder ein Nichts. Weil ihnen ein kohärenter Kern fehlt, können sie jede beliebige Identität annehmen, und so werden sie ihrer Fantasie freien Lauf lassen und immer wieder neue Persönlichkeiten ausprobieren.

Der Albtraum ereilt schwere Narzissten in der Regel zwischen dem zwanzigsten und dem vierzigsten Lebensjahr. Sie haben es nicht geschafft, ihr inneres Thermostat zu entwickeln – sie haben kein kohärentes Selbstverständnis, das sie lieben und auf das sie sich verlassen können. Extrovertierte müssen ständig Aufmerksamkeit auf sich ziehen, um das Gefühl zu haben, lebendig zu sein und geschätzt zu werden. Sie werden dramatischer, exhibitionistischer und überheblicher (man spricht von sogenannten »grandiosen Narzissten«). Das kann anstrengend und sogar peinlich werden. Sie müssen ihre Freunde und Schauplätze wechseln, um ein neues Publikum zu haben. Introvertierte versinken noch tiefer in ihr Fantasie-Selbst. Weil sie sich sozial ungeschickt verhalten, dabei aber gleichzeitig Überlegenheit ausstrahlen, befremden sie ihr Umfeld und begeben sich immer weiter in eine gefährliche Isolation. In beiden Fällen können Drogen, Alkohol oder jede andere Form von Abhängigkeit eine notwendige Stütze werden, die sie in Augenblicken des Zweifels und der Niedergeschlagenheit beruhigt.

Sie können schwere Narzissten an den folgenden Verhaltensmustern erkennen: Wenn sie beleidigt oder provoziert werden, haben sie keine Verteidigung, nichts Internes, das sie beruhigt oder ihren Wert validiert. Sie reagieren normalerweise mit großer Wut, sinnen nach Rache und fühlen sich ungerecht behandelt. Das ist der einzige Weg, den sie kennen, um dem

nagenden Gefühl der Unsicherheit beizukommen. In solchen Schlachten werden sie sich als verletztes Opfer inszenieren, andere verwirren und sogar Mitleid erregen. Sie sind reizbar und überempfindlich. Sie nehmen fast alles persönlich. Sie können ziemlich paranoid werden und überall Feinde wittern. Sie wirken ungeduldig oder gelangweilt, wenn man sich mit ihnen über etwas unterhält, das sie nicht direkt betrifft. Sie lenken das Gespräch mit einer Geschichte oder Anekdote umgehend wieder auf sich selbst, um von der dahinterstehenden Unsicherheit abzulenken. Sie können von Neid zerfressen sein, wenn sie sehen, wie eine andere Person die Aufmerksamkeit erhält, die ihrer Meinung nach eigentlich ihnen zusteht. Sie stellen oft ein extremes Selbstbewusstsein zur Schau, das einerseits Aufmerksamkeit auf sich zieht und andererseits ihre große innere Leere und ihr fragmentiertes Selbstverständnis kaschiert. Sollte dieses Selbstbewusstsein aber jemals auf die Probe gestellt werden, haben diese Narzissten nicht viel vorzuweisen.

Zu anderen Menschen in ihrem Leben haben schwere Narzissten eine ungewöhnliche Beziehung, die nur schwer nachvollziehbar ist. Sie neigen dazu, andere als Erweiterungen ihrer selbst zu sehen – ein Phänomen, das als *Selbstobjekte* bekannt ist. Andere Menschen dienen in erster Linie dazu, ihnen Aufmerksamkeit zu schenken und sie zu validieren. Sie wollen sie kontrollieren, wie sie ihre eigenen Arme oder Beine kontrollieren. In einer Beziehung werden sie ihren Partner langsam dazu bringen, den Kontakt zu seinen Freunden abzubrechen; ein Narzisst muss im Mittelpunkt stehen und darf keine Konkurrenz haben.

Manche hochtalentierten Narzissten (siehe die Geschichten ab Seite 63 für Beispiele) schaffen es, sich etwas Linderung durch ihre Arbeit zu verschaffen, indem sie ihre Energie kanalisieren und durch ihre – bisweilen schwankenden und unberechenbaren – Leistungen die Aufmerksamkeit bekommen, nach der sie sich sehnen. Für die meisten schweren Narzissten kann es aber schwierig sein, sich auf die Arbeit zu konzentrieren. Weil ihnen das Thermostat des Selbstwertgefühls fehlt, neigen sie dazu, sich ständig Sorgen darüber zu machen, was andere über sie denken könnten. So fällt es ihnen schwer, über einen längeren Zeitraum hinweg ihre Aufmerksamkeit nach außen zu richten und die Ungeduld und Anspannung zu ertragen, die in einem beruflichen Umfeld oft existieren. Solche Typen neigen dazu, häufig den Arbeitsplatz zu wechseln und immer wieder neue Karrierewege einzuschlagen. Das wird ihr Sargnagel: Sie bleiben niemals lange genug auf einem Posten, um aufrichtige Anerkennung für ihre Leistungen zu erhalten,

und müssen daher ständig neue Anläufe unternehmen, um ihr Bedürfnis nach Aufmerksamkeit zu befriedigen.

Es kann sehr anstrengend und belastend sein, schwere Narzissten im Umfeld zu haben; sie können auch ziemlich schädlich werden, wenn wir ihnen zu nahe kommen. Sie verwickeln uns in ihre endlosen Dramen und machen uns ein schlechtes Gewissen, wenn wir ihnen nicht ständig Aufmerksamkeit schenken. Beziehungen mit ihnen sind sehr unbefriedigend und es kann fatal sein, mit einem solchen schweren Narzissten liiert zu sein. Letzten Endes muss sich immer alles um sie drehen. Sobald wir jemanden als schweren Narzissten identifiziert haben, ist es daher am besten, ihm aus dem Weg zu gehen.

Es gibt eine Variante, die aufgrund der Macht, die er oder sie erlangen kann, besonders gefährlich und toxisch ist: der *narzisstische Anführer* . Diesen Typus gibt es schon sehr lange. In der Bibel war Absalom vielleicht das erste aufgezeichnete Beispiel, aber wir finden in den Schriften des Altertums häufig Bezüge zu narzisstischen Anführern – Alcibiades, Cicero und Kaiser Nero, um nur einige zu nennen. Fast alle Diktatoren und tyrannischen CEOs fallen in diese Kategorie. Sie haben in der Regel mehr Ehrgeiz als der durchschnittliche schwere Narzisst und können diese Energie eine Zeit lang auf ihre Arbeit richten. Weil sie vor narzisstischem Selbstbewusstsein nur so strotzen, ziehen sie Aufmerksamkeit und Anhänger an. Sie sagen und tun Dinge, vor denen andere zurückschrecken, und dieser Mut erscheint vielen bewundernswert und authentisch. Sie haben vielleicht eine Vision für ein innovatives Produkt, und weil sie ein derartiges Selbstbewusstsein ausstrahlen, finden sie andere, die ihnen helfen, ihre Vision zu verwirklichen. Sie sind Meister darin, Menschen zu benutzen.

Wenn sie erfolgreich sind, wird ein furchtbarer Mechanismus in Gang gesetzt. Andere Menschen fühlen sich zu ihnen hingezogen, was ihre grandiosen Neigungen nur verstärkt. Wenn jemand es wagt, sie infrage zu stellen, verfallen sie leicht in tiefe narzisstische Wut. Sie sind hypersensibel. Sie schaffen ständig dramatische Situationen, um ihre Macht zu rechtfertigen – sie sind die Einzigen, die die Probleme lösen können, die sie selbst verursacht haben. Dies gibt ihnen außerdem mehr Gelegenheiten, sich in den Mittelpunkt zu stellen. Unter ihrer Leitung ist das berufliche Umfeld niemals stabil.

Manchmal können sie Unternehmer werden, die aufgrund ihres Charismas und ihrer Fähigkeit, Anhänger um sich zu scharen, eine Firma gründen. Sie

können sich auch mit einem kreativen Flair umgeben. Doch bei vielen dieser Führungspersönlichkeiten spiegeln sich eines Tages die eigene innere Instabilität und das Chaos in der Firma oder Gruppe wider, der sie vorstehen. Sie können keine kohärente Struktur oder Organisation schaffen. Alles muss über sie laufen. Sie müssen alles und jeden kontrollieren, ihre Selbstobjekte. Sie selbst werden dies als Tugend bezeichnen – als Authentizität oder Spontaneität –, doch in Wirklichkeit fehlt ihnen die Fähigkeit, sich zu konzentrieren und etwas Substanzielles zu kreieren. Sie neigen dazu, alles, was sie erschaffen, in Schutt und Asche zu legen.

Stellen wir uns den Narzissmus als einen Weg vor, das Ausmaß unserer Selbstversunkenheit zu beurteilen, als würde es sie auf einer messbaren Skala von hoch bis niedrig geben. In einer bestimmten Tiefe, sagen wir einmal in der unteren Hälfte der Skala, betritt man den Bereich des *schweren Narzissmus* . Sobald Menschen diese Tiefe erreicht haben, ist es für sie sehr schwer, wieder auf ein höheres Niveau zu kommen, weil sie kein Selbstwertgefühl haben. Der schwere Narzisst versinkt völlig in sich selbst und bewegt sich fast immer in der unteren Hälfte. Wenn er es für einen Augenblick schafft, mit anderen in Kontakt zu treten, wird irgendeine Äußerung oder Handlung seine Unsicherheit auslösen und er wird abstürzen. Schwere Narzissten neigen meist dazu, im Laufe der Zeit noch tiefer in sich selbst zu versinken. Andere Leute sind nur Werkzeuge. Die Realität ist nur ein Spiegel ihrer Bedürfnisse. Ständige Aufmerksamkeit ist ihr einziger Weg zum Überleben.

Der sogenannte *funktionale Narzisst* hält sich in der oberen Hälfte auf, und das ist der Bereich, in dem sich die meisten von uns bewegen. Wir sind auch selbstversunken, aber wir sinken nicht so tief, weil wir ein kohärentes Selbstverständnis haben, auf das wir uns verlassen können und das wir lieben. (Es ist ironisch, dass das Wort *Narzissmus* mittlerweile beinahe gleichbedeutend mit Selbstliebe ist, obwohl es vielmehr so ist, dass die schlimmsten Narzissten kein zusammenhängendes Selbst haben, das sie lieben können und das die Quelle ihres Problems ist.) Dies erzeugt eine gewisse innere Resilienz. Wir haben vielleicht Augenblicke, in denen wir narzisstischer werden und in den unteren Bereich fallen, vor allem wenn wir bedrückt sind oder das Leben uns zusetzt, aber wir richten uns nach einer Weile wieder auf. Funktionale Narzissten fühlen sich nicht ständig unsicher oder angegriffen, sie müssen nicht immer im Mittelpunkt stehen und können ihre Aufmerksamkeit nach außen richten, auf ihre Arbeit und ihre

zwischenmenschlichen Beziehungen.

Unser Studium der menschlichen Natur besteht in diesem Zusammenhang aus drei Aufgaben: Erstens müssen wir dem Phänomen des schweren Narzissten auf den Grund gehen. Obwohl sie in der Minderheit sind, kann eine kleine Schar von ihnen der Welt großen Schaden zufügen. Wir müssen in der Lage sein, die toxischen Typen zu erkennen, die ein großes Drama veranstalten und versuchen, uns zu Objekten zu machen und für ihre Zwecke zu benutzen. Sie können uns mit ihrer ungewöhnlichen Energie in ihren Bann ziehen, aber wenn das passiert, kann es höchst problematisch sein, sich wieder zu befreien. Sie sind Meister darin, Tatsachen zu verdrehen und Schuldgefühle zu verursachen. Narzisstische Anführer sind besonders gefährlich; wir müssen uns ihrer Anziehung widersetzen und hinter die Fassade ihrer scheinbaren Kreativität blicken. Das Wissen um den richtigen Umgang mit schweren Narzissten ist eine wichtige Kunst, die wir alle beherrschen sollten.

Zweitens müssen wir unsere eigene Natur ehrlich betrachten und dürfen sie nicht leugnen. Wir alle sind Narzissten. Wenn wir uns mit anderen unterhalten, versuchen wir alle, uns hervorzutun, unsere Geschichte zu erzählen, unsere Meinung abzugeben. Wir mögen Menschen, die unserer Meinung sind – sie spiegeln unseren guten Geschmack wider. Wenn wir entschlossen auftreten, betrachten wir diese Entschlossenheit als eine positive Eigenschaft, weil sie uns persönlich ausmacht, während zurückhaltendere Personen, die introspektive Qualitäten schätzen, diese Eigenschaft für unausstehlich halten. Aufgrund unserer Selbstliebe sind wir alle anfällig für Schmeicheleien. Moralprediger, die versuchen, sich abzugrenzen und Narzissten zu denunzieren, sind oft die größten Narzissten überhaupt – sie lieben den Klang ihrer eigenen Stimme, während sie mit dem Finger auf andere zeigen und predigen.

Wir alle bewegen uns im Spektrum der Selbstversunkenheit. Ein Selbst zu erschaffen, das wir lieben können, ist eine gesunde Entwicklung, die nicht stigmatisiert werden sollte. Ohne ein Selbstwertgefühl, das von innen kommt, würden wir in schweren Narzissmus verfallen. Wir sollten danach streben, den funktionalen Narzissmus zu überwinden, doch dafür müssen wir zuerst ehrlich mit uns sein. Wenn wir versuchen, unsere Selbstversunkenheit zu leugnen und so zu tun, als wären wir altruistischer als andere, können wir uns nicht verändern.

Der dritte und vielleicht wichtigste Punkt ist, dass wir anfangen müssen, uns

in *gesunde Narzissten* zu verwandeln. Gesunde Narzissten haben ein stärkeres, resilienteres Selbstverständnis. Sie bewegen sich also weiter oben auf der Skala. Sie erholen sich schneller von Verletzungen oder Beleidigungen. Sie brauchen nicht so viel Bestätigung von anderen. Sie erkennen früher oder später, dass sie ihre Grenzen und Fehler haben. Sie können darüber lachen und nehmen kleine Kränkungen nicht so persönlich. In vielerlei Hinsicht akzeptieren sie ihr gesamtes Selbstbild, ihre Selbstliebe ist realer und umfassender. Aus dieser stärkeren inneren Position können sie ihre Aufmerksamkeit öfter und leichter nach außen richten. Diese Aufmerksamkeit geht in eine von zwei Richtungen, und manchmal sogar in beide. Erstens sind gesunde Narzissten in der Lage, ihre Aufmerksamkeit und Liebe auf ihre Arbeit zu richten, wodurch sie hervorragende Künstler, Schöpfer und Erfinder werden. Weil ihre nach außen gerichtete Konzentration auf die Arbeit intensiver ist, sind sie bei ihren Aktivitäten häufig erfolgreich, was ihnen die notwendige Aufmerksamkeit und Bestätigung verschafft. Sie können Augenblicke des Zweifels und der Unsicherheit erleben, und Künstler können notorisch fragil sein, aber die Arbeit ist ein kontinuierlicher Ausweg aus der übermäßigen Selbstversunkenheit.

Gesunde Narzissten schlagen auch die andere Richtung ein und gehen auf andere Menschen zu, indem sie empathische Qualitäten entwickeln. Stellen Sie sich die Empathie als den Bereich ganz oben auf der Skala und darüber hinaus vor – die vollständige Versenkung in andere. Wir Menschen sind von Natur aus mit der unglaublichen Fähigkeit ausgestattet, uns in andere hineinzuversetzen. In unseren frühesten Jahren fühlten wir uns völlig mit unserer Mutter verbunden und wir registrierten jede ihrer Gefühlsregungen, noch bevor wir überhaupt sprechen konnten. Im Gegensatz zu allen anderen Tieren oder Primaten können wir diese Fähigkeit über die Mutter hinaus auch auf andere Pflegepersonen und Menschen in unserem Umfeld übertragen. Dies ist die körperliche Form der Empathie, die wir bis heute bei unseren engsten Freunden, Ehepartnern oder Lebensgefährten spüren. Wir besitzen außerdem die natürliche Fähigkeit, die Perspektive anderer einzunehmen und uns in ihre Gedankenwelt zu versetzen. Diese Kräfte liegen wegen unserer Selbstversunkenheit weitgehend brach. Doch ab unserem zwanzigsten Lebensjahr entwickeln wir mehr Selbstbewusstsein und fangen an, unseren Blick nach außen zu richten, auf andere Menschen, und entdecken diese Fähigkeit neu. Jene, die diese Empathie häufig anwenden, werden oft

überlegene soziale Beobachter in den Künsten oder Wissenschaften, Therapeuten und wichtige Führungspersönlichkeiten.

Die Notwendigkeit zur Entwicklung von Empathie ist größer denn je. Verschiedene Studien haben seit Ende der 1970er Jahre eine allmähliche Zunahme der Selbstversunkenheit und des Narzissmus festgestellt, die seit 2000 einen steileren Anstieg verzeichnet. Dieser Anstieg kann zu einem großen Teil der Technologie und dem Internet zugeschrieben werden. Heutzutage verbringen viele Menschen weniger Zeit mit sozialen Interaktionen und mehr Zeit in den sozialen Medien, und diese Verlagerung macht es zunehmend schwerer, Empathie zu entwickeln und soziale Fähigkeiten zu schärfen. Wie jede Fähigkeit entsteht Empathie nur dann, wenn man sich ernsthaft damit auseinandersetzt. Wenn Ihre Aufmerksamkeit ständig unterbrochen wird, weil Sie einen prüfenden Blick auf Ihr Smartphone werfen, werden Sie niemals einen Einblick in die Gefühle und Perspektiven Ihres Gegenübers erhalten. Sie werden ständig in Ihre eigene Innenwelt gezogen, schwimmen nur an der Oberfläche sozialer Interaktionen, tauchen aber niemals völlig ab. Selbst in einer großen Gruppe bleiben Sie so letztlich alleine. Ihre Mitmenschen erfüllen eine Funktion – nicht um einander kennenzulernen und eine Bindung zu entwickeln, sondern um Ihre Unsicherheiten zu beruhigen.

Unser Gehirn ist für kontinuierliche soziale Interaktionen konstruiert. Die Komplexität dieser Interaktionen ist einer der Hauptfaktoren, die unsere Intelligenz als Spezies drastisch verbessert haben. Ab einem gewissen Punkt hat unser Rückzug aus Interaktionen eine negative Wirkung auf das Gehirn selbst und schwächt unseren sozialen Muskel. Die Sache wird noch dadurch verschärft, dass unsere Kultur dazu neigt, dem Individuum und individuellen Rechten eine besondere Priorität einzuräumen und sich für eine größere Selbstbeteiligung auszusprechen. Wir stoßen auf immer mehr Leute, die sich nicht vorstellen können, dass es Personen gibt, die eine andere Perspektive haben als sie, dass wir alle uns etwas anderes wünschen oder denken.

Sie müssen versuchen, diesen Entwicklungen entgegenzusteuern und empathische Energie zu schaffen. Jede Seite des Spektrums hat ihren eigenen Impuls. Schwerer Narzissmus neigt dazu, Sie tiefer in sich selbst versinken zu lassen, weil Ihre Verbindung zur Realität schwindet und Sie unfähig sind, Ihre Arbeit oder Ihre Beziehungen zu entwickeln. Empathie bewirkt das genaue Gegenteil. Indem Sie Ihre Aufmerksamkeit zunehmend nach außen richten, erhalten Sie ständig positives Feedback. Ihre Mitmenschen wollen

sich öfter in Ihrer Nähe aufhalten. Sie entwickeln Ihren empathischen Muskel, Ihre Arbeit verbessert sich und ohne sich zu bemühen, erhalten Sie die Aufmerksamkeit, nach der alle Menschen streben. Empathie erzeugt einen aufwärtsgerichteten, positiven Impuls.

Nachfolgend werden die vier Komponenten der Empathiekompetenz vorgestellt.

Die empathische Einstellung

Empathie ist mehr als alles andere eine Geisteshaltung – eine Art, mit anderen zu interagieren. Die größte Gefahr besteht in der allgemeinen Annahme, dass Sie Ihre Mitmenschen wirklich verstehen und sie schnell beurteilen und einordnen können. Stattdessen müssen Sie mit der Annahme anfangen, dass Sie nichts wissen und bestimmte Prägungen haben, die zu falschen Einschätzungen führen. Die Menschen in Ihrem Umfeld zeigen Ihnen eine Maske, die ihren Zwecken dienlich ist, und Sie halten diese Maske irrtümlich für die Realität. Nehmen Sie also davon Abstand, vorschnelle Urteile zu treffen. Seien Sie aufgeschlossen und betrachten Sie die Menschen in einem neuen Licht. Gehen Sie nicht davon aus, dass sie Ihnen ähnlich sind oder Ihre Werte teilen. Jede Person, die Sie treffen, ist wie ein unentdecktes Land mit einer ganz eigenen psychologischen Beschaffenheit, die Sie sorgfältig erkunden müssen. Sie werden mehr als überrascht sein von dem, was Sie entdecken! Dieser aufgeschlossene, neugierige Geist ähnelt der kreativen Energie – eine Bereitschaft, mehr Möglichkeiten und Optionen in Betracht zu ziehen. Die Entwicklung Ihrer Empathie wird auch Ihre kreativen Fähigkeiten stärken.

Am besten beginnen Sie damit, Ihre Einstellung in den Konversationen zu verändern, die Sie täglich führen. Versuchen Sie, dem üblichen Drang zu widerstehen, zu reden und Ihre Meinung zu äußern, und versuchen Sie stattdessen, mehr über die Ansichten Ihres Gegenübers zu erfahren. Sie werden vielleicht über das staunen, was Sie zu hören bekommen. Unterbinden Sie Ihre ständigen inneren Monologe, so gut es geht. Richten Sie Ihre volle Aufmerksamkeit auf Ihren Gesprächspartner. Wichtig ist, dass Sie aufmerksam zuhören, damit Sie in der Lage sind, im weiteren Verlauf der Konversation das zu spiegeln, was der andere gesagt hat oder durch Andeutungen hat anklingen lassen. Dies wird eine enorme reizvolle Wirkung haben.

Als Teil dieser Einstellung räumen Sie Ihren Mitmenschen die gleiche

Aufmerksamkeit ein wie sich selbst. Wir alle haben beispielsweise die Neigung, das Folgende zu tun: Wenn uns ein Fehler unterläuft, schreiben wir ihn den Umständen zu, die ungünstig waren und uns dazu getrieben haben. Doch wenn anderen ein Fehler unterläuft, betrachten wir ihn als Zeichen ihrer Inkompetenz. Dieses Phänomen wird als *Akteur-Beobachter-Divergenz* bezeichnet. Sie müssen dem entgegenwirken. Mit einer empathischen Einstellung betrachten Sie zuerst die Umstände, die eine Person möglicherweise zu einer bestimmten Handlung veranlasst haben, und gehen genauso nachsichtig mit ihr um wie mit sich selbst.

Schließlich hängt die Annahme dieser Einstellung von der Qualität Ihrer Selbstliebe ab. Wenn Sie sich anderen gegenüber extrem über- oder unterlegen fühlen, werden Ihre Augenblicke der Empathie und Versenkung flach sein. Sie müssen Ihren Charakter vollständig akzeptieren, einschließlich Ihrer Schwächen, die Sie eindeutig sehen, aber trotzdem schätzen und lieben können. Sie sind nicht vollkommen. Sie sind kein Engel. Sie haben dieselbe Natur wie andere. Mit dieser Einstellung können Sie über sich selbst lachen und Kränkungen abperlen lassen. Aus einer Position der authentischen inneren Stärke und Resilienz heraus können Sie Ihre Aufmerksamkeit leichter nach außen richten.

Instinktive Empathie

Empathie ist ein Mittel der emotionalen Einstimmung. Es ist schwer für uns, die Gedanken einer anderen Person zu lesen, aber Gefühle und Stimmungen lassen sich viel leichter erfassen. Wir alle können die Emotionen einer anderen Person auffangen. Die körperlichen Grenzen zwischen uns und anderen sind viel durchlässiger, als wir denken. Unsere Stimmungen werden kontinuierlich durch andere beeinflusst. Was Sie dabei tun, ist, eine physiologische Reaktion in Wissen zu verwandeln. Achten Sie genau auf die Stimmung Ihres Gegenübers, die sich in seiner Körpersprache und seinem Tonfall bemerkbar macht. Wenn er redet, ist seine Gefühlstönung entweder im Einklang mit seiner Aussage oder nicht. Diese Tönung kann Selbstbewusstsein, Unsicherheit, Ablehnung, Arroganz, Frustration oder Freude zum Ausdruck bringen und manifestiert sich nicht nur in seiner Stimme, sondern auch in seiner Gestik, Mimik und Körperhaltung. Versuchen Sie in jeder Interaktion, dies zu erkennen, sogar noch bevor Sie darauf achten, was der andere sagt. Sie werden die Stimmung instinktiv registrieren, und zwar in Ihrer eigenen körperlichen Reaktion auf Ihren

Gesprächspartner. Wenn er einen defensiven Tonfall hat, wird dies tendenziell dazu führen, dass Sie ein ähnliches Gefühl verspüren.

Versuchen Sie die Absichten Ihres Gegenübers zu identifizieren. Hinter jeder Intention steckt fast immer eine Emotion, und jenseits des Gesagten stimmen Sie sich auf das ein, was der andere will – seine Ziele, die sich auch körperlich bemerkbar machen, wenn Sie darauf achten. Wenn zum Beispiel jemand, den Sie kennen, plötzlich ein ungewöhnliches Interesse an Ihrem Leben zeigt, schenkt er Ihnen eine Aufmerksamkeit, die Ihnen völlig neu ist. Ist das ein echter Versuch, eine engere Bindung herzustellen, oder eine Ablenkung, um Sie aufzuweichen, damit er Sie für seine eigenen Zwecke benutzen kann? Statt sich auf seine Worte zu konzentrieren, die vielleicht Interesse und Begeisterung signalisieren, sollten Sie sich auf seine allgemeine Stimmung konzentrieren, die Sie aufgreifen: Wie genau hört er zu? Stellt er regelmäßig Blickkontakt her? Haben Sie den Eindruck, dass er in sich selbst versunken ist, obwohl er Ihnen zuhört? Wenn Sie das Objekt unerwarteter Aufmerksamkeit sind, die aber unglaubwürdig erscheint, hat Ihr Gesprächspartner wahrscheinlich ein Anliegen und will Sie in irgendeiner Weise benutzen oder manipulieren.

Diese Art der Empathie hängt größtenteils von den Spiegelneuronen ab – jenen Neuronen, die im Gehirn aktiv werden, wenn wir jemanden bei einer Handlung beobachten, beispielsweise beim Aufheben eines Gegenstands, als würden wir selbst die Handlung ausführen. Dies erlaubt uns, in die Haut des anderen zu schlüpfen und uns in ihn hineinzuversetzen. Studien haben gezeigt, dass Menschen, die in Empathietests gut abschneiden, grundsätzlich hervorragende Nachahmer sind. Wenn sie sehen, wie jemand lächelt oder vor Schmerz das Gesicht verzieht, neigen sie dazu, unbewusst diese Mimik nachzuahmen und nachzuempfinden, was der andere gerade fühlt. Wenn wir jemanden lächeln und gut gelaunt sehen, hat das eine ansteckende Wirkung auf uns. Sie können diese Fähigkeit bewusst einsetzen und einen Zugang zur Gefühlswelt Ihrer Mitmenschen bekommen, indem Sie ihre Mimik nachahmen oder sich ähnliche Erfahrungen ins Gedächtnis rufen, die solche Gefühle ausgelöst haben. Bevor Alex Haley anfing, *Roots* zu schreiben, verbrachte er einige Zeit in einem dunklen Schiffsrumpf und versuchte, die klaustrophobische Enge nachzuempfinden, die die Sklaven erleiden mussten. Eine instinktive Verbindung zu ihren Gefühlen erlaubte es ihm, sich in ihre Lebenswelt hineinzuversetzen und darüber zu schreiben.

Das Spiegeln von Menschen wird außerdem auf jeder Ebene eine

empathische Reaktion bei ihnen auslösen. Das kann körperlich sein und ist als *Chamäleon-Effekt* bekannt: Leute, die körperlich und emotional in einem Gespräch Zugang zueinander finden, neigen dazu, ihre Gesten und Körperhaltungen zu spiegeln, zum Beispiel indem beide ihre Beine kreuzen. Um einen guten Kontakt herzustellen, können Sie Ihr Gegenüber bewusst nachahmen. In ähnlicher Weise können ein Nicken im Gespräch und ein Lächeln die Verbindung vertiefen. Darüber hinaus gewinnen Sie einen Eindruck vom Geist der anderen Person. Sie absorbieren deren Stimmung und reflektieren sie. Sie schaffen auf diese Weise ein Gefühl des Rapports. Menschen sehnen sich insgeheim nach diesem emotionalen Rapport, weil sie ihn im Alltag so selten bekommen. Er hat einen hypnotischen Effekt und spricht den Narzissmus des anderen an, weil Sie sein Spiegel werden.

Bei der Anwendung dieser Art von Empathie sollten Sie aber bedenken, dass Sie eine gewisse Distanz wahren müssen. Sie dürfen sich nicht völlig von den Emotionen einer anderen Person einnehmen lassen. Dies würde es Ihnen erschweren zu analysieren, was Sie aufnehmen, was wiederum zu einem ungesunden Kontrollverlust führen könnte. Eine zu starke und offensichtliche Spiegelung kann außerdem beängstigend wirken. Das Nicken, Lächeln und Spiegeln in ausgewählten Momenten sollte also subtil und beinahe nicht erkennbar sein.

Analytische Empathie

Der Grund, warum Sie in der Lage sind, Ihre Freunde oder Ihren Partner auf einer tieferen Ebene zu verstehen, ist, dass Sie eine Menge Informationen über deren Vorlieben, Werte und familiäre Hintergründe haben. Wir alle haben schon einmal die Erfahrung gemacht, unsere Meinung über jemanden, den wir gut zu kennen glaubten, nach einer Weile revidieren zu müssen. Während körperliche Empathie also extrem wirkungsvoll ist, muss sie durch analytische Empathie ergänzt werden. Dies kann besonders hilfreich sein, wenn wir es mit Menschen zu tun haben, gegen die wir eine gewisse Abneigung hegen und mit denen wir uns nur schwer identifizieren können – entweder weil sie sich sehr stark von uns unterscheiden oder weil sie etwas an sich haben, das uns abstößt. In solchen Fällen fällen wir vorschnelle Urteile und ordnen sie in Kategorien ein. Es gibt auf der Welt Menschen, die der Mühe nicht wert sind: extreme Idioten oder wahre Psychopathen. Aber für die meisten anderen, die schwer zu durchschauen scheinen, sollten wir dies als Herausforderung und Möglichkeit sehen, unsere Fähigkeiten zu

verbessern. Wie Abraham Lincoln einst sagte: »Ich mag diesen Mann nicht. Ich muss ihn besser kennenlernen.«

Analytische Empathie entsteht meist durch Gespräche und das Sammeln von Informationen, die es Ihnen erlauben, Zugang zum Geist des anderen zu erhalten. Manche Informationen sind wertvoller als andere. Sie sollten zum Beispiel etwas über die Werte des anderen erfahren, die meist in der frühen Kindheit festgelegt werden. Menschen entwickeln Konzepte darüber, was sie als stark, sensibel, großzügig und schwach auffassen, in der Regel durch ihre Eltern und ihre Beziehung zu ihnen. Ein Mann, der weint, kann von einer Frau als besonders empfindsam und damit attraktiv wahrgenommen werden, während eine andere Frau dieses Verhalten möglicherweise als schwach und abstoßend betrachtet. Wenn Sie die Werte eines Menschen auf dieser Ebene nicht verstehen oder Ihre eigenen Werte projizieren, werden Sie seine Reaktionen missverstehen und unnötige Konflikte schaffen.

Ihr Ziel ist es, möglichst viele Informationen über die frühen Jahre der Menschen zu erlangen, über die Sie mehr erfahren wollen, beispielsweise wie ihre Beziehung zu ihren Eltern und Geschwistern war. Ihr gegenwärtiges Verhältnis zu ihrer Familie wird auch Aufschluss über die Vergangenheit bieten. Versuchen Sie herauszufinden, wie sie auf Autoritätsfiguren reagieren. Dies wird Ihnen helfen zu erkennen, ob und inwiefern eine aufsässige oder unterwürfige Neigung vorhanden ist. Die Wahl des Partners sagt auch viel über eine Person aus.

Wenn Menschen verschlossen wirken, sollten Sie offene Fragen stellen oder etwas von sich selbst preisgeben, um Vertrauen aufzubauen. Die meisten Menschen reden gerne über sich selbst und ihre Vergangenheit, es ist daher normalerweise recht leicht, sie dazu zu bringen, sich zu öffnen. Achten Sie auf Auslöser (siehe Kapitel 1), die auf wunde Punkte hinweisen. Wenn sie aus einer anderen Kultur stammen, ist es besonders wichtig, diese Kultur aus der Perspektive des anderen heraus zu verstehen. Versuchen Sie herauszufinden, was den anderen einzigartig macht. Suchen Sie nach Punkten, in denen er sich von Ihnen und anderen Leuten unterscheidet, die Sie kennen.

Die empathische Fähigkeit

Um empathisch zu werden, muss man wie so oft einen Prozess durchlaufen. Damit Sie auch wirklich Fortschritte machen und Ihre Fähigkeit verbessern, Menschen auf einer tieferen Ebene zu verstehen, benötigen Sie Feedback, das

auf zwei Arten erfolgen kann: direkt und indirekt. In der direkten Form fragen Sie Ihr Gegenüber offen nach seinen Gedanken und Gefühlen, um einen Eindruck davon zu bekommen, ob Sie mit Ihren Annahmen über ihn richtigliegen. Dies muss diskret sein und auf einem gewissen Vertrauen beruhen, kann aber ein sehr genauer Maßstab für Ihre Fähigkeit sein. Dann gibt es noch die indirekte Form – Sie spüren einen größeren Rapport und wie bestimmte Techniken bei Ihnen funktioniert haben.

Um an dieser Fähigkeit zu arbeiten, sollten Sie mehrere Dinge beherzigen: Interagieren Sie mit möglichst vielen Menschen persönlich, weil sich Ihre Empathie nur durch häufiges Üben entwickeln kann. Und je unterschiedlicher Ihre Gesprächspartner sind, desto vielseitiger wird Ihre Fähigkeit werden. Bewahren Sie sich außerdem Ihre geistige Flexibilität; Ihre Vorstellungen von anderen dürfen sich niemals zu einer Wertung verfestigen. Bei einer Begegnung sollten Sie stets aufmerksam bleiben, um zu sehen, wie sich die andere Person im Lauf der Konversation verändert und welche Wirkung Sie auf sie ausüben. Nehmen Sie den Augenblick bewusst wahr. Versuchen Sie andere dabei zu beobachten, wie sie nicht nur mit Ihnen, sondern auch mit anderen interagieren – manche Leute verändern ihr Verhalten abhängig davon, mit wem sie es gerade zu tun haben. Versuchen Sie, sich nicht auf Kategorien zu konzentrieren, sondern auf die Gefühlstönung und Stimmung, die andere in Ihnen hervorrufen, und die sich ständig verändern. Wenn Sie besser darin werden, werden Sie immer mehr Signale wahrnehmen, die andere unbewusst aussenden und Auskunft über ihre Psyche geben. Ihnen wird mehr auffallen. Vermischen Sie kontinuierlich das Instinktive mit dem Analytischen.

Eine Verbesserung Ihrer Fähigkeiten wird Sie enorm motivieren und dazu anregen, tiefer zu graben. Sie werden im Allgemeinen eine ruhigere Fahrt durchs Leben bemerken, weil Sie unnötige Konflikte und Missverständnisse vermeiden.

> *Das tiefste Prinzip der menschlichen Natur ist die Gier nach Anerkennung.*
>
> WILLIAM JAMES

Vier Typen von Narzissten

1. Der Kontrollfanatiker

Die meisten Menschen, die Josef Stalin (1879–1953) in der frühen Phase seiner Herrschaft als Regierungschef der Sowjetunion begegneten, fanden ihn überraschend charmant. Obwohl er älter war als die meisten seiner Leutnante, forderte er sie dazu auf, ihn mit der russischen Du-Form anzusprechen. Selbst rangniedere Funktionäre durften mit ihren Anliegen an ihn herantreten. Er hörte mit großer Aufmerksamkeit zu und hielt engen Blickkontakt mit seinen Gesprächspartnern. Er schien ihre tiefsten Gedanken und Zweifel zu erahnen. Er schaffte es vor allem, seinem Gegenüber das Gefühl zu geben, wichtig zu sein und zum inneren Kreis der Revolutionäre zu gehören. Er legte seinen Arm um den Genossen, wenn er ihn aus seinem Büro begleitete, und beendete die Besprechung immer in vertraulichem Ton. Wie ein junger Mann später schrieb, wollten die Leute, die mit Stalin gesprochen hatten, ihn unbedingt wiedersehen, weil er ihnen das Gefühl gegeben hatte, dass sie jetzt eine Beziehung verband, die sie für immer einte. Wenn er manchmal leicht abwesend wirkte, trieb das seine Höflinge in den Wahnsinn. Dann verflog diese Stimmung und sie sonnten sich wieder in seiner Zuneigung.

Ein Teil seines Charmes lag in der Tatsache begründet, dass er die Revolution verkörperte. Er war ein Mann des Volkes, raubeinig und ein wenig schroff, aber jemand, mit dem sich der durchschnittliche Russe durchaus identifizieren konnte. Und mehr als alles andere konnte Stalin ziemlich unterhaltsam sein. Er sang gerne und erzählte derbe Witze. Mit diesen Eigenschaften war es kein Wunder, dass er langsam Macht anhäufte und schließlich die volle Kontrolle über die Sowjetmaschinerie erlangte. Doch als die Jahre ins Land gingen und seine Macht wuchs, kam eine andere Seite seines Charakters zum Vorschein. Seine zur Schau gestellte Freundlichkeit war nicht so einfach, wie sie schien. Das erste deutliche Zeichen, das sich in seinem inneren Kreis bemerkbar machte, war möglicherweise das Schicksal von Sergej Kirow, der ein einflussreiches Mitglied des Politbüros und, seit dem Selbstmord von Stalins Ehefrau im Jahr 1932, dessen engster Freund und Vertrauter war.

Kirow war ein begeisterungsfähiger, einfacher Mann, der schnell Freundschaften schloss und es mit seiner Art schaffte, Stalin ein gutes Gefühl zu geben. Aber Kirow wurde allmählich ein wenig zu beliebt. 1934 traten mehrere Regionalleiter mit einem Angebot an ihn heran: Sie waren Stalins brutale Behandlung der Bauern leid. Sie wollten einen Umsturz einleiten und Kirow zum neuen Regierungschef machen. Doch dieser blieb loyal: Er erzählte Stalin von dem Putschversuch. Stalin dankte ihm überschwänglich,

aber ab diesem Zeitpunkt veränderte sich sein Umgang mit Kirow. Er war von einer Kälte durchdrungen, die es zuvor nicht gegeben hatte. Kirow dämmerte, dass er ein Problem erschaffen hatte: Er hatte Stalin aufgezeigt, dass dieser nicht so beliebt war, wie er angenommen hatte, und dass eine ganz spezielle Person beliebter war als er. Kirow spürte, dass er in Gefahr war, und unternahm alles, was in seiner Macht stand, um Stalins Zweifel zu entkräften. Bei öffentlichen Auftritten erwähnte er Stalins Namen häufiger als zuvor, er lobte ihn über alle Maßen. Dies schien Stalin aber nur noch argwöhnischer zu machen, als würde Kirow sich zu sehr bemühen, die Wahrheit zu leugnen. Nun erinnerte sich Kirow an die vielen derben Witze, die er auf Stalins Kosten gemacht hatte. Damals war es ein Ausdruck ihrer engen Verbundenheit, dass Kirow es wagte, sich in Stalins Anwesenheit über ihn lustig zu machen – doch jetzt würde Stalin diese Scherze in einem anderen Licht sehen. Kirow fühlte sich gefangen und hilflos.

Kirow wurde im Dezember 1934 vor seinem Büro erschossen. Obwohl Stalin nichts nachgewiesen werden konnte, schien es beinahe sicher, dass er den Mord in Auftrag gegeben hatte. In den Folgejahren wurden nach und nach Stalins engsten Vertraute verhaftet, bis Ende der 1930er Jahre schließlich eine große, parteiinterne Säuberungsaktion stattfand, bei der Hunderte, wenn nicht gar Tausende ums Leben kamen. Fast alle seine wichtigsten Leutnante, die im Rahmen der Säuberungsaktion verhaftet worden waren, wurden so lange gefoltert, bis sie ein Geständnis ablegten. Stalin ließ sich später von seinen Folterknechten das verzweifelte Verhalten seiner einst so tapferen Freunde beschreiben. Er lachte, als er erfuhr, dass manche unter Tränen und auf Knien um eine persönliche Unterredung mit Stalin flehten, um ihn um Gnade und Vergebung für ihre Missetaten zu bitten. Er schien ihre Demütigung zu genießen.

Was war mit ihm geschehen? Was hatte diesen einst so kongenialen Mann verändert? Seinen engsten Freunden gegenüber konnte er immer noch seine ehrliche Zuneigung zeigen, aber er konnte sich ebenso im Nu gegen sie richten und ihren Tod befehlen. Es wurden auch andere sonderbare Eigenschaften offenbar. Nach außen wirkte Stalin sehr bescheiden, er war die Verkörperung des Proletariers. Wenn jemand vorschlug, ihn öffentlich zu ehren, reagierte er in der Regel wütend. Er vertrat die Auffassung, dass einem einzelnen Mann nicht so viel Aufmerksamkeit zuteilwerden sollte. Doch allmählich waren überall sein Name und sein Konterfei zu sehen. Die Zeitung *Prawda* berichtete von jeder noch so kleinen Handlung, die er vollbrachte,

und vergötterte ihn geradezu. Bei einer Militärparade flogen Flugzeuge in Formation und schrieben den Namen *Stalin* in die Luft. Er behauptete, nichts zu diesem wachsenden Personenkult beigetragen zu haben – aber er hielt ihn auch nicht auf.

Stalin redete zunehmend über sich in der dritten Person, als wäre er eine unpersönliche revolutionäre Macht geworden, und als solche war er unfehlbar. Wenn er in einer öffentlichen Rede ein Wort versehentlich falsch aussprach, wurde es anschließend nur noch auf diese Weise ausgesprochen. »Wenn ich es richtig gesagt hätte«, gestand einer seiner obersten Leutnante, »hätte Stalin denken können, dass ich ihn korrigiere.« Und das konnte tödlich ausgehen.

Als es sicher schien, dass Hitler eine Invasion der Sowjetunion vorbereitete, fing Stalin an, jedes Detail der Kriegsanstrengungen zu beaufsichtigen. Er warf seinen Leutnanten ständig vor, sich nicht ausreichend zu bemühen: »Ich bin der *Einzige* , der sich mit den ganzen Problemen beschäftigt … Ich bin ganz auf mich *allein* gestellt«, beklagte er sich einmal. Schon bald hatten viele seiner Generäle das Gefühl, als steckten sie in der Sackgasse: Wenn sie ihre Meinung sagten, fasste er dies unter Umständen als Beleidigung auf, aber wenn sie ihm bei allem recht gaben, bekam er einen Wutanfall. »Was bringt es überhaupt, mit Ihnen zu reden?«, rief er einmal einer Gruppe Generäle zu. »Sie antworten sowieso immer mit: Ja, Genosse Stalin; natürlich, Genosse Stalin … eine hervorragende Entscheidung, Genosse Stalin.« In seiner Wut, von allen im Stich gelassen zu werden, entließ er seine kompetentesten und erfahrensten Generäle. Er kümmerte sich nun selbst um jedes Detail der Kriegsanstrengung, bis hin zur Länge und Form der Bajonette.

Für seine Leutnante wurde es bald zu einer Frage von Leben oder Tod, seine Stimmungen und Launen präzise zu lesen. Er durfte auf keinen Fall beunruhigt werden, weil ihn das gefährlich und unberechenbar machte. Man musste im Gespräch Blickkontakt herstellen, damit er nicht das Gefühl hatte, man versuche etwas vor ihm zu verheimlichen, aber wenn man ihn zu lange ansah, wurde er nervös und unsicher – eine hochbrisante Mischung. Wenn er sprach, sollte man Stichpunkte notieren, aber nie den genauen Wortlaut, weil man sich sonst verdächtig machte. Manchen Funktionären ließ er einen forschen Umgangston durchgehen, während er andere dafür ins Gefängnis werfen ließ. Vielleicht war es die große Kunst, hin und wieder eine forsche Bemerkung einzustreuen, aber ansonsten klein beizugeben. Ihn zu

analysieren wurde eine Geheimwissenschaft, über die sich seine Vertrauten untereinander auszutauschen pflegten.

Am schlimmsten war es, zu ihm nach Hause eingeladen zu werden, um gemeinsam zu Abend zu essen und sich anschließend einen Spielfilm anzusehen. Es war unmöglich, eine solche Einladung auszuschlagen, und sie wurden nach dem Krieg immer häufiger. Von außen betrachtet wirkte alles so wie früher: eine gut gelaunte, eingeschworene Clique aus Revolutionären. Doch hinter den Kulissen waren diese Veranstaltungen der blanke Schrecken. Bei den Trinkgelagen, die die ganze Nacht währten (Stalins eigene Getränke waren stark verdünnt), beobachtete er seine obersten Leutnante mit wachsamem Blick. Er zwang sie dazu, immer mehr zu trinken, damit sie die Selbstbeherrschung verloren. Er hatte insgeheim Freude daran, ihnen dabei zuzusehen, wie sie sich bemühten, nichts zu sagen oder zu tun, das sie in irgendeiner Weise belasten würde. Das Schlimmste fand am Ende des Abends statt, wenn Stalin sein Grammophon hervorholte, Musik auflegte und den Männern befahl zu tanzen. Er brachte Nikita Chruschtschow, den künftigen Regierungschef, dazu, den *Hopak* zu vollführen, einen sehr anstrengenden Tanz, bei dem man immer wieder springen und in die Hocke gehen muss. Chruschtschow wurde dabei regelmäßig schlecht. Andere brachte er dazu, eng umschlungen zu tanzen. Er grinste hämisch und brüllte vor Lachen, wenn er erwachsenen Männern dabei zusah, wie sie wie ein Liebespaar tanzten. Es war die ultimative Form der Kontrolle: Der Marionettenspieler choreografierte jede ihrer Bewegungen.

Interpretation: Das große Rätsel, das Josef Stalin und sein Typus aufgeben, ist, wie jemand, der so schwer narzisstisch ist, zugleich so charmant sein und durch diesen Charme Einfluss gewinnen kann. Wie kann eine solche Person mit anderen Rapport herstellen, wo sie doch eindeutig ichbesessen ist? Wie kann sie andere dermaßen in ihren Bann ziehen? Die Antwort liegt in der Frühphase seiner Karriere, bevor er paranoid und grausam wurde.

Diese Typen haben in der Regel mehr Ehrgeiz und Energie als der durchschnittliche schwere Narzisst. Sie neigen auch dazu, von größerer Unsicherheit heimgesucht zu werden. Sie können diese Unsicherheit nur dann abbauen und ihren Ehrgeiz befriedigen, wenn sie von anderen außergewöhnlich viel Aufmerksamkeit und Bestätigung erhalten, die nur durch die Sicherung sozialer Macht – in der Politik oder im Beruf – möglich ist. In der Kindheit und Jugend stoßen diese Typen auf die besten Methoden, um dies zu tun. Wie bei den meisten schweren Narzissten reagieren sie

hypersensibel auf jede wahrgenommene Kränkung. Sie haben feine Fühler, die sie ausstrecken, um die Gefühle und Gedanken ihrer Mitmenschen zu ergründen und herauszufinden, ob sie auch nur den leisesten Anflug von Respektlosigkeit zeigen. An einem gewissen Punkt entdecken sie, dass diese Sensibilität auf andere gerichtet werden kann, um *deren* Wünsche und Unsicherheiten zu ergründen. Aufgrund ihrer Sensibilität hören sie mit großer Aufmerksamkeit zu; sie können Empathie vorspielen. Der Unterschied ist, dass sie keinen Rapport herstellen wollen, sondern vielmehr das Bedürfnis haben, andere zu kontrollieren und zu manipulieren. Sie hören zu und stellen ihre Gesprächspartner auf die Probe, um deren Schwächen zu identifizieren und auszunutzen.

Ihre Aufmerksamkeit ist nicht völlig gespielt, da sie sonst wirkungslos wäre. Im einen Augenblick spüren sie wirkliche Verbundenheit und legen beispielsweise den Arm um die Schulter des anderen, aber kurze Zeit später kontrollieren und unterbinden sie jede aufkeimende Freundschaft, die aufrichtig ist oder tiefer gehen könnte. Denn sonst würden sie Gefahr laufen, die Kontrolle über ihre Emotionen zu verlieren und sich zu öffnen, was immer mit dem Risiko verbunden ist, verletzt oder enttäuscht zu werden. Sie ziehen ihren Gesprächspartner mit ihrer offenkundigen Aufmerksamkeit und Zuneigung in den Bann und strafen ihn anschließend mit Gefühlskälte und Ablehnung. Der andere fragt sich unweigerlich: »Habe ich etwas Falsches gesagt oder getan? Wie kann ich seine Gunst wiedererlangen?« Die Ablehnung kann sehr subtil sein – ein kurzer Blick, der nur ein oder zwei Sekunden währt, aber trotzdem Wirkung zeigt. Es ist das klassische Wechselspiel zwischen Zuwendung und Abweisung, welches das Bedürfnis schürt, wieder in den Genuss der Wärme zu kommen, die man einst gespürt hat. In Kombination mit dem ungewöhnlich hohen Selbstbewusstsein, das dieser Typus zur Schau stellt, kann dies eine verführerische und zugleich zerstörerische Wirkung ausüben und Anhänger anziehen.

Narzissten, die Kontrollfanatiker sind, schüren in Ihnen den Wunsch, ihnen näher zu kommen, halten Sie aber auf Abstand. Dabei geht es stets um Kontrolle. Sie kontrollieren nicht nur ihre eigenen Gefühle, sondern auch Ihre Reaktionen. Sobald sie ihre Macht gefestigt haben, ärgern sie sich darüber, dass sie ihren Charme spielen lassen mussten. Warum sollten sie anderen Personen Aufmerksamkeit schenken, wenn es doch eigentlich andersherum sein sollte? So wenden sie sich unweigerlich gegen ihre ehemaligen Freunde und offenbaren Neid und Hass, die unterschwellig immer existiert haben. Sie

kontrollieren, wer sich in ihrem Dunstkreis aufhält und wer nicht, wer leben darf und wer sterben muss. Weil nichts, was Sie sagen oder tun, diese Narzissten jemals zufriedenstellen wird, oder weil sie die Regeln hierfür ständig zu ändern scheinen, sind Sie ihnen hilflos ausgeliefert. Sie kontrollieren jetzt *Ihre* Gefühle.

Ab einem gewissen Punkt werden sie zu vollkommenen Mikromanagern – wem können sie noch vertrauen? Die Menschen in ihrem Umfeld haben sich in Automaten verwandelt, die keine Entscheidungen treffen können, und deshalb müssen sie selbst alles beaufsichtigen. Wenn es so weit kommt, werden sich diese Typen letztlich selbst zerstören, weil es unmöglich ist, dem menschlichen Tier seinen freien Willen zu nehmen. Menschen rebellieren, selbst die angepasstesten. Stalin erlitt in seinen letzten Tagen einen Schlaganfall, aber keiner seiner Leutnante wagte es, ihm zu helfen oder einen Arzt zu rufen. Er starb durch ihre Untätigkeit, weil sie ihn sowohl fürchteten als auch verachteten.

Es ist beinahe unausweichlich, solchen Typen zu begegnen, weil sie durch ihren Ehrgeiz dazu tendieren, Führungsrollen zu übernehmen und Vorgesetzte, Geschäftsführer, Politiker oder Sektenführer zu werden. Die Gefahr, die sie für Sie darstellen, besteht vor allem am Anfang, wenn sie ihren Charme spielen lassen. Sie können sie durchschauen, indem Sie Ihre instinktive Empathie anwenden. Ihr zur Schau gestelltes Interesse an Ihnen ist nur oberflächlich, hält nie besonders lang und endet fast immer mit einer Form von »Liebesentzug«. Wenn Sie sich nicht von dieser Charmeoffensive blenden lassen, können Sie die Kälte spüren und die Aufmerksamkeit, die ihnen zwangsläufig zuströmt.

Werfen Sie einen Blick auf ihre Vergangenheit. Sie werden feststellen, dass diese Narzissten nicht eine einzige tiefe und enge Beziehung vorweisen können, in der sie sich jemals verletzlich gezeigt hätten. Halten Sie Ausschau nach einer problembehafteten Kindheit. Stalin hatte einen gewalttätigen Vater und eine lieblose Mutter. Hören Sie auf die Menschen, die ihre wahre Natur gesehen und versucht haben, andere zu warnen. Stalins Vorgänger, Wladimir Lenin, hatte dessen tödliches Wesen erkannt, und auf seinem Totenbett versuchte er andere davor zu warnen, doch seine Warnungen verhallten ungehört. Nehmen Sie die entsetzte oder verängstigte Mimik all jener wahr, die solchen Typen täglich zu Diensten sind. Wenn Sie vermuten, es mit diesem Typus zu tun zu haben, müssen Sie Abstand halten. Diese Narzissten sind wie Tiger – sobald Sie ihnen zu nahe kommen, gibt es kein Entrinnen

mehr, Sie werden verschlungen.

2. Der theatralische Narzisst

Im Jahr 1627 nahm die Äbtissin des Ursulinenklosters im französischen Loudun eine neue Schwester bei sich auf, Jeanne de Belciel (1602–1665). Jeanne war eine seltsame Person. Sie war von kleinem Wuchs und hatte ein hübsches, engelsgleiches Gesicht, aber ein böses Funkeln in ihren Augen. In ihrem letzten Kloster hatte sie sich mit ihrem chronischen Sarkasmus viele Feinde gemacht. Zur Überraschung der Äbtissin schien Jeanne jedoch seither eine innere Wandlung durchgemacht zu haben. Sie verhielt sich jetzt vorbildlich und bot der Äbtissin bei ihren täglichen Aufgaben ihre Hilfe an. Außerdem vertiefte sich Jeanne in einige Bücher über die Heilige Theresa und den Mystizismus, die man ihr zu lesen gegeben hatte. Sie verbrachte viele Stunden im angeregten Gedankenaustausch mit der Äbtissin. Binnen weniger Monate hatte sie sich im Kloster den Ruf erworben, eine Expertin in mystischer Theologie zu sein. Sie meditierte und betete länger als jede andere Schwester. Noch im selben Jahr wurde die Äbtissin in ein anderes Kloster versetzt. Weil sie von Jeannes Verhalten sehr beeindruckt war, schlug sie diese – trotz vieler Warnungen – als ihre Nachfolgerin vor. Im Alter von nur fünfundzwanzig Jahren stieg Jeanne somit völlig überraschend zum Oberhaupt der Ursulinen in Loudun auf.

Mehrere Monate später bekamen die Schwestern von Loudun verstörende Geschichten von Jeanne zu hören. Sie habe mehrfach geträumt, wie der Dorfpfarrer Urbain Grandier sie besucht und tätlich angegriffen habe. Die Träume wurden immer erotischer und gewalttätiger. Seltsam war, dass Jeanne vor diesen Träumen Grandier das Angebot gemacht hatte, Leiter des Ursulinenklosters zu werden, aber er hatte höflich abgelehnt. Die Einwohner von Loudun betrachteten Grandier als charmanten Verführer junger Damen. Entsprangen die Träume Jeannes Fantasien? Sie war so fromm, dass es schwer vorstellbar war, dass sie sich alles ausgedacht hatte, zumal ihre Träume sehr real und außergewöhnlich präzise waren. Kurz nachdem sie davon erzählt hatte, berichteten mehrere Nonnen von ähnlichen Träumen. Eines Tages hörte der Beichtvater, Kanonikus Mignon, wie eine Schwester einen solchen Traum beschrieb. Mignon hatte, wie so viele andere, Grandier schon lange verachtet, und er sah diese Träume als eine gute Gelegenheit, ihn ein für alle Mal loszuwerden. Er forderte einige Exorzisten an, die sich um die Nonnen kümmern sollten, und schon bald berichteten fast alle

Schwestern, nachts von Grandier besucht zu werden. Für die Exorzisten war klar: Diese Nonnen waren von Dämonen besessen, die unter der Kontrolle Grandiers standen.

Zur Erbauung der Bürger veranstalteten Mignon und seine Verbündeten einen öffentlichen Exorzismus, zu dem von nah und fern die Menschen herbeiströmten. Ihnen bot sich ein überaus skurriles Bild: Die Nonnen wälzten sich auf dem Boden, wanden sich, entblößten ihre Beine und schrien Anzüglichkeiten. Und von allen Nonnen schien Jeanne am schwersten betroffen zu sein. Ihre Zuckungen waren heftiger und die Dämonen, die aus ihr sprachen, verwendeten besonders obszöne Flüche. Es war eine der stärksten Besessenheiten, die sie jemals erlebt hatten, und das Publikum tobte, weil es vor allem ihre Austreibung sehen wollte. Es schien den Exorzisten jetzt offensichtlich, dass Grandier, obwohl er niemals einen Fuß in das Haus gesetzt hatte oder Jeanne persönlich begegnet war, die braven Schwestern von Loudun auf irgendeine Weise verhext und verdorben haben musste. Er wurde daraufhin verhaftet und der Hexerei angeklagt.

Aufgrund der erdrückenden Beweislast wurde Grandier zum Tode verurteilt. Er wurde zuerst gefoltert und am 18. August 1634 vor einer großen Menschenmenge auf dem Scheiterhaufen verbrannt. Kurze Zeit später hörten die Vorfälle auf. Die Nonnen waren plötzlich von den Dämonen befreit – außer Jeanne. Die Dämonen weigerten sich nicht nur, sie zu verlassen, sie nahmen sogar noch stärker Besitz von ihr. Die Jesuiten, die von dieser Besessenheit gehört hatten, beschlossen, sich dieser Angelegenheit anzunehmen, und entsandten Vater Jean-Joseph Surin, um sie ein für alle Mal zu exorzieren. Surin hielt Jeanne für ein faszinierendes Subjekt. Sie kannte sich bestens mit Dämonologie aus und war angesichts ihres Schicksals sichtlich niedergeschlagen. Dennoch schien sie den Dämonen, die sie heimsuchten, nicht genug Widerstand leisten zu können. Vielleicht war sie ihrem Einfluss erlegen. Eines stand fest: Jeanne hatte eine besondere Sympathie für Surin entwickelt und behielt ihn im Kloster, um viele Stunden mit ihm über religiöse Themen zu diskutieren. Sie fing an, noch eifriger zu beten und zu meditieren. Sie entsagte allen Annehmlichkeiten: Sie schlief auf dem kalten Boden und ließ einen Wermutsud über ihr Essen geben, der Brechreiz auslöste. Sie berichtete Surin von ihrem Fortschritt und beichtete ihm, »dass sie Gott so nahe gekommen war, dass sie von ihm … einen Kuss erhalten hatte«.

Mit Surins Hilfe verließ ein Dämon nach dem anderen ihren Körper. Und

dann geschah ihr erstes Wunder: Der Name *Joseph* war deutlich auf ihrer linken Handfläche zu lesen. Als das Mal nach einigen Tagen verschwand, erschien zuerst der Name von Jesus, dann Maria und weitere Namen. Es war ein Stigma, ein Zeichen der wahren Gnade Gottes. Danach wurde Jeanne schwer krank und schien dem Tod nahe zu sein. Sie berichtete, ein hübscher junger Engel mit langen blonden Locken habe sie besucht. Dann sei der Heilige Joseph zu ihr gekommen, habe ihre Seite berührt, die am stärksten schmerzte, und mit einem duftenden Öl gesalbt. Sie erholte sich und das Öl hinterließ auf ihrem Gewand fünf sichtbare Tropfen. Die Dämonen waren zur größten Erleichterung Surins nun verschwunden. Die Geschichte war vorbei, aber Jeanne überraschte ihn mit einem seltsamen Anliegen: Sie wollte Europa bereisen und alle Menschen an diesem Wunder teilhaben lassen. Sie habe das Gefühl, dass das ihre Aufgabe sei. Diese Bitte schien im Widerspruch zu ihrem sonst so bescheidenen Wesen zu stehen und ein wenig zu weltlich zu sein, aber Surin willigte ein, sie zu begleiten.

In Paris drängten sich die Menschen auf den Straßen vor ihrer Gastwirtschaft, um einen Blick auf sie zu erhaschen. Sie traf Kardinal Richelieu, der sehr gerührt zu sein schien und ihr Gewand küsste, das nun eine heilige Reliquie war. Sie zeigte dem französischen Königspaar ihre Stigmata. Das Spektakel zog weiter. Jeanne traf die berühmtesten Aristokraten und Würdenträger ihrer Zeit. In jeder Stadt besuchten täglich Massen von bis zu siebentausend Menschen das Kloster, in dem sie nächtigte. Der Wunsch, ihre Geschichte zu hören, war so groß, dass sie beschloss, ein kleines Buch drucken zu lassen, in dem sie ausführlich über ihre Besessenheit, ihre intimsten Gedanken und das Wunder schrieb, das ihr widerfahren war.

Als sie 1665 starb, wurde Jeanne des Anges, wie sie jetzt hieß, enthauptet und einbalsamiert, und ihr Kopf wurde in eine vergoldete Silbervitrine mit Kristallfenstern gelegt. Er wurde neben dem gesalbten Gewand im Ursulinenkloster von Loudun ausgestellt, bis er während der Französischen Revolution verschwand.

Interpretation: In ihrer Kindheit hatte Jeanne de Belciel eine unstillbare Gier nach Aufmerksamkeit offenbart. Ihre Eltern wussten sich nicht anders zu helfen und überantworteten sie einem Kloster in Poitiers. Dort trieb sie die Nonnen mit ihrem Sarkasmus und ihrer ungeheuerlichen Arroganz in den Wahnsinn. Als sie nach Loudun geschickt wurde, schien sie beschlossen zu haben, einen anderen Ansatz zu probieren, um die Anerkennung zu

bekommen, die sie sich ersehnte. Nachdem sie Bücher über Spiritualität erhalten hatte, war sie entschlossen, klüger und frommer als alle anderen Schwestern zu werden. Es gelang ihr, nach außen diesen Eindruck zu erzeugen, wodurch sie die Gunst der Äbtissin erlangte. Aber als Oberhaupt des Klosters langweilte sie sich nach einer Weile, und die Aufmerksamkeit, die man ihr jetzt schenkte, erschien ihr nicht mehr ausreichend. Ihre Träume von Grandier waren eine Mischung aus Hirngespinsten und Autosuggestion. Kurz nach der Ankunft der Exorzisten fiel ihr ein Buch über Dämonologie in die Hände, das sie regelrecht verschlang, und weil sie die verschiedenen Erscheinungsformen der Besessenheit durch den Teufel kannte, stellte sie die dramatischsten Eigenschaften zur Schau, die von den Exorzisten als eindeutige Zeichen der Besessenheit aufgegriffen wurden. Sie wurde zum Star eines öffentlichen Spektakels. Als sie die Besessene spielte, stellte sie mit ihrer Selbsterniedrigung und ihrem lasziven Verhalten alle anderen Nonnen in den Schatten.

Nach Grandiers grausamer Hinrichtung, die die anderen Nonnen stark beeinflusste, die sicherlich Schuldgefühle empfanden, weil sie am Tod eines unschuldigen Mannes beteiligt gewesen waren, empfand nur Jeanne den plötzlichen Mangel an Aufmerksamkeit als unerträglich, und deshalb weigerte sie sich, ihre Dämonen ziehen zu lassen. Sie war eine Meisterin darin geworden, die Schwächen und verborgenen Wünsche ihrer Mitmenschen zu erkennen – zuerst der Äbtissin, dann der Exorzisten und schließlich von Vater Surin. Er wollte unbedingt derjenige sein, der sie erlöste, sodass er auf das einfachste Wunder hereinfiel. Manche spekulierten später, dass die Stigmata dadurch zustande gekommen waren, dass sie die Namen mit Säure auf ihre Haut geschrieben oder mit gefärbter Stärke aufgemalt hatte. Es schien seltsam, dass sie nur auf ihrer linken Hand zu sehen waren, sie also problemlos ihre rechte Hand zum Schreiben hätte benutzen können. Es ist bekannt, dass bei extremer Hysterie die Haut sehr empfindlich wird, ein Fingernagel hätte also ausgereicht, um die Schrift einzuritzen. Als jemand, der viel Erfahrung mit Kräutermixturen hatte, wäre es für Jeanne ein Leichtes gewesen, wohlriechende Tropfen aufzutragen. Wenn die Menschen erst einmal an die Stigmata glaubten, würden sie auch keine Zweifel an der Salbung hegen.

Selbst Surin fand die Notwendigkeit für eine Reise fragwürdig. Zu diesem Zeitpunkt konnte Jeanne ihren wahren Geltungsdrang nicht mehr verheimlichen. Jahre später schrieb sie eine Autobiografie, in der sie zugab,

zur Theatralik zu neigen. Sie spielte ständig eine Rolle, obwohl sie bis zum Schluss darauf bestand, dass das letzte Wunder ein wahres war. Viele der Schwestern, die täglich mit ihr zu tun hatten, durchschauten ihre Fassade und beschrieben sie als perfekte Schauspielerin, die süchtig nach Aufmerksamkeit und Ruhm war.

Eine der seltsamen Paradoxien über schweren Narzissmus ist, dass andere ihn oft nicht bemerken, bis das Verhalten zu extrem wird, um es zu ignorieren. Der Grund dafür ist simpel: Schwere Narzissten sind oftmals Meister der Täuschung. Sie merken sehr früh, dass sich ihre Mitmenschen von ihnen abwenden würden, wenn sie ihnen ihr wahres Ich zeigten – ihr Bedürfnis nach ständiger Aufmerksamkeit und dem Gefühl der Überlegenheit. Sie nutzen ihr fehlendes kohärentes Selbst zu ihrem Vorteil. Sie können viele Rollen spielen. Sie können ihre Geltungssucht mit verschiedenen dramatischen Mitteln verbergen. Sie können moralischer und altruistischer als jeder andere wirken. Sie geben nicht einfach, sie unterstützen nie einen guten Zweck – *sie machen immer ein Spektakel daraus* . Wer würde die Aufrichtigkeit dieses Ausdrucks von Anstand infrage stellen wollen? Oder sie bewegen sich in die entgegengesetzte Richtung, inszenieren sich als Opfer und stellen sich als jemand dar, der schlecht behandelt oder von der Welt vernachlässigt wurde. Es ist leicht, sich in das Drama des Augenblicks zu verstricken, nur um später das Nachsehen zu haben, wenn sie einen mit ihren Bedürfnissen erdrücken oder für ihre eigenen Zwecke missbrauchen. Sie nutzen *Ihre* Empathie aus.

Sie müssen diesen Trick durchschauen. Sie können diese Narzissten daran erkennen, dass der Fokus immer auf sie gerichtet zu sein scheint. In ihrer vermeintlichen Moralität, Leidensfähigkeit oder Misere sind sie dennoch allen stets überlegen. Sie erkennen das ständige Drama und die Theatralik an ihren Gesten. Alles, was sie tun oder sagen, ist für den öffentlichen Konsum geschaffen. Lassen Sie nicht zu, dass Sie zu einem Kollateralschaden werden.

3. Das narzisstische Paar

Im Jahr 1862, einige Tage bevor der zweiunddreißigjährige Leo (Lew) Tolstoi die damals nur achtzehn Jahre alte Sofja Behrs heiratete, beschloss er, dass es zwischen ihnen keine Geheimnisse geben dürfe. Deshalb gab er ihr seine Tagebücher, und zu seiner Überraschung rührte sie die Lektüre nicht nur zu Tränen, sondern sie machte seine Braut auch ziemlich wütend. Er hatte über seine vielen Affären geschrieben, unter anderem über seine nach wie vor

bestehende Schwärmerei für eine in der Nähe lebende Bauersfrau, mit der er ein Kind hatte. Er schrieb auch von seinen Bordellbesuchen, der Gonorrhö, die er sich zugezogen hatte, und seiner Spielsucht. Sofja empfand tiefe Eifersucht und gleichzeitig Abscheu. Warum sollte sie das lesen? Sie warf ihm vor, die Hochzeit absagen zu wollen und sie nicht wirklich zu lieben. Er war von ihrer Reaktion überrascht und warf ihr dasselbe vor. Er wollte ihr zeigen, wie er früher gelebt hatte, damit sie verstand, dass er nun allem entsagte, um mit ihr ein neues Leben zu beginnen. Warum sollte sie seine Ehrlichkeit derart abweisen? Für ihn war das ein klares Zeichen dafür, dass sie ihn nicht so liebte, wie er gedacht hatte. Warum fiel es ihr so schwer, sich vor der Hochzeit von ihrer Familie zu verabschieden? Liebte sie ihre Familie mehr als ihn? Die beiden versöhnten sich zwar und heirateten, doch es entwickelte sich ein Muster, das sich über die nächsten achtundvierzig Jahre fortsetzen sollte.

Für Sofja pendelte sich die Ehe trotz ihrer häufigen Streitigkeiten auf einen recht bequemen Rhythmus ein. Sie war Lews engste Vertraute geworden. Abgesehen davon, dass sie in zwölf Jahren acht Kinder zur Welt brachte, von denen fünf überlebten, redigierte sie seine Bücher, darunter *Krieg und Frieden* und *Anna Karenina* , und sie zeichnete für einen Großteil der geschäftlichen Seite seiner Buchveröffentlichungen verantwortlich. Alles schien passabel zu laufen – er war ein reicher Mann und lebte gut von den Ländereien, die er geerbt hatte, wie auch dem Erlös seiner Bücher. Er hatte eine große Familie, die viel von ihm hielt. Er war berühmt. Doch im Alter von fünfzig Jahren überkam ihn eine plötzliche Schwermut und er schämte sich für die Bücher, die er geschrieben hatte. Er wusste nicht mehr, wer er war. Er durchlief eine schwere spirituelle Krise und empfand die orthodoxe Kirche als zu streng und dogmatisch, um ihm dienlich zu sein. Sein Leben musste sich ändern. Er wollte fortan keine Romane mehr schreiben und ein einfaches Bauernleben führen. Er würde seinem Besitz entsagen und auf alle Urheberrechte für seine Bücher verzichten. Und er forderte seine Familie auf, ihn auf seinem neuen Lebensweg zu begleiten, der darauf ausgerichtet war, anderen zu helfen und sich mit religiösen Themen zu befassen.

Zu seinem Leidwesen reagierte seine Familie, allen voran Sofja, wütend. Er verlangte von ihr und den gemeinsamen Kindern, auf ihr angenehmes Leben und ihr künftiges Erbe zu verzichten. Sofja sah keine Notwendigkeit, ihr Leben derart drastisch zu verändern, und hasste seine Anschuldigungen, mit ihrer Weigerung boshaft und materialistisch zu sein. Sie stritten sich und

keiner von beiden gab nach. Wenn Tolstoi seine Frau jetzt ansah, erblickte er nur jemanden, der ihn wegen seines Ruhmes und Geldes ausnutzte. Das war eindeutig der Grund, warum sie ihn geheiratet hatte. Und wenn sie ihn ansah, erblickte sie nur jemanden, der scheinheilig war. Obwohl er seine Eigentumsrechte aufgegeben hatte, lebte er nach wie vor wie ein Fürst, der sie um Geld bat, um seinen Lastern zu frönen. Er kleidete sich zwar wie ein einfacher Bauer, aber wenn er krank wurde, reiste er in einem privaten Eisenbahnwaggon zu einem Landsitz, um sich zu erholen. Und trotz seines Schwurs, fortan enthaltsam zu leben, schwängerte er sie weiterhin.

Tolstoi sehnte sich nach einem einfachen, spirituellen Leben, das ihm seine Frau verwehrte. Er empfand ihre Anwesenheit im Haus als erdrückend. Er schrieb ihr einen Brief, den er mit den Worten beendete: »Du schreibst das, was geschehen ist, allen möglichen Dingen zu – nur nicht dem einen, nämlich dass Du die eigentliche Ursache für mein Leiden bist. Zwischen uns tobt ein Kampf auf Leben und Tod.« Aufgrund seiner wachsenden Verbitterung über ihren Materialismus schrieb er die Novelle *Die Kreutzersonate* , die eine eindeutige Anspielung auf ihre Ehe war und sie in einem überaus schlechten Licht darstellte. All das führte dazu, dass Sofja das Gefühl hatte, den Verstand zu verlieren. 1894 kam es zu einer Kurzschlussreaktion. Sie ahmte eine Figur in einer Geschichte Tolstois nach und wollte Selbstmord begehen, indem sie in die Kälte ging, um sich zu Tode zu frieren. Ein Familienmitglied entdeckte sie und brachte sie gewaltsam ins Haus zurück. Sie beging noch zwei weitere Selbstmordversuche, scheiterte aber jedes Mal.

Jetzt wurde das Muster prägnanter und aggressiver. Tolstoi provozierte sie, sie beging eine Verzweiflungstat, Tolstoi empfand Schuldgefühle für seine Gefühlskälte und bat um Vergebung. Er gab in einigen Streitpunkten nach, zum Beispiel erlaubte er der Familie, die Urheberrechte für seine Frühwerke zu behalten. Dann tat sie etwas, was ihn dazu veranlasste, seine Entscheidung zu bereuen. Sie versuchte ständig, die Kinder gegen ihn aufzuwiegeln. Sie musste alles lesen, was er in seine Tagebücher schrieb, und wenn er sie versteckte, suchte sie danach und las sie heimlich. Sie beobachtete jede seiner Bewegungen. Er kritisierte sie scharf für ihre Einmischung und wurde manchmal deswegen sogar krank, was wiederum dazu führte, dass sie ihre Taten bereute. Was hielt sie zusammen? Jeder sehnte sich nach der Akzeptanz und Liebe des anderen, aber es schien unmöglich, dies noch zu erwarten.

Nach Jahren hatte Tolstoi im Oktober 1910 schließlich genug: Er stahl sich

mitten in der Nacht in Begleitung eines befreundeten Arztes von zu Hause fort und war fest entschlossen, Sofja endgültig zu verlassen. Er zitterte unterwegs vor Angst, von seiner Frau überrascht und eingeholt zu werden, aber er stieg schließlich in den Zug und fuhr davon. Als seine Frau die Nachricht erhielt, versuchte sie erneut, Selbstmord zu begehen und sich in einem Teich zu ertränken, wurde aber rechtzeitig gerettet. Sie schrieb Tolstoi einen Brief und flehte ihn an zurückzukehren. Ja, sie würde sich ändern. Sie würde allen Annehmlichkeiten entsagen. Sie würde ein spirituelles Leben führen. Sie würde ihn bedingungslos lieben. Sie konnte ohne ihn nicht leben.

Für Tolstoi währte sein Ausflug in die Freiheit nur kurz. In allen Zeitungen war zu lesen, wie er vor seiner Frau geflohen war. Überall, wo der Zug anhielt, wurde er von Reportern, Anhängern und Neugierigen belagert. Er konnte die Enge und Kälte des Zuges nicht ertragen. Er wurde bald todkrank und musste mitten im Nirgendwo in das Haus eines Bahnhofsvorstehers getragen werden, das neben den Eisenbahngleisen lag. Im Bett liegend war ihm bewusst, dass er im Sterben lag. Er hörte, dass Sofja in der Stadt eingetroffen war, konnte den Gedanken aber nicht ertragen, sie zu sehen. Die Familie verwehrte ihr den Zutritt, sodass sie durch das Fenster ins Innere spähen musste, um ihren sterbenden Mann zu sehen. Als er schließlich das Bewusstsein verlor, wurde sie doch hereingelassen. Sie kniete sich neben ihn, küsste ihn immer wieder auf die Stirn und flüsterte ihm ins Ohr »Bitte vergib mir. Bitte vergib mir.« Er starb kurze Zeit danach. Einen Monat später berichtete ein Besucher im Hause der Tolstois, dass Sofja folgende Äußerung von sich gab: »Was ist mit mir geschehen? Was kam über mich? Wie habe ich es nur tun können? … Sie wissen, dass ich ihn auf dem Gewissen habe.«

Interpretation: Lew Tolstoi hatte alle Anzeichen eines schweren Narzissten. Seine Mutter starb, als er zwei Jahre alt war, und hinterließ in ihm eine große Leere, die er trotz seiner zahlreichen Affären niemals füllen konnte. Er war in seiner Jugend wagemutig, als würde er sich durch dieses Verhalten lebendig und ganz fühlen können. Er verachtete sich selbst und konnte nicht herausfinden, wer er wirklich war. Er verarbeitete diese Identitätssuche in seinen Romanen und nahm in den Figuren, die er schuf, verschiedene Rollen an. Als er fünfzig Jahre alt war, stürzte er angesichts seines gespaltenen Selbst in eine tiefe Krise. Sofja zeichnete sich ebenfalls durch eine tiefe Selbstversunkenheit aus. Aber wenn wir andere betrachten, neigen wir dazu, vor allem auf ihre individuellen Eigenschaften zu achten und nicht das komplexere Bild zu sehen, wie sich in einer Beziehung beide Seiten ständig

gegenseitig beeinflussen. Eine Beziehung hat ein Eigenleben und eine Eigendynamik. Und eine Beziehung kann auch schwer narzisstisch sein und die bestehenden narzisstischen Tendenzen beider Seiten hervorheben oder überhaupt erst zum Vorschein bringen.

Eine narzisstische Beziehung zeichnet sich durch einen Mangel an Empathie aus, der dazu führt, dass sich die Partner immer tiefer in ihre eigenen Positionen zurückziehen. Bei den Tolstois fing es gleich zu Beginn der Ehe damit an, dass sie sein Tagebuch las. Beide Seiten hatten unterschiedliche Werte, durch die der jeweils andere betrachtet wurde. Sofja, die in bürgerlichen Verhältnissen aufgewachsen war, nahm an, dass Lew seinen Heiratsantrag bereute; Tolstoi, der provokante Künstler, deutete ihre Reaktion als Unfähigkeit, in seine Seele zu blicken und seinen Wunsch nach einem neuen Leben als Ehemann zu verstehen. Sie missverstanden sich gegenseitig und die Fronten verhärteten sich in den folgenden achtundvierzig Jahren.

Tolstois spirituelle Krise war ein Ausdruck für diese narzisstische Dynamik. Wenn die Eheleute in jenem Augenblick doch nur in der Lage gewesen wären, diese Handlung mit den Augen des jeweils anderen zu sehen! Tolstoi hätte Sofjas Reaktion vorhersagen können. Sie hatte ihr gesamtes Leben in komfortablen Verhältnissen gelebt, was ihr geholfen hatte, so viele Schwangerschaften zu überstehen und sich gut um ihre vielen Kinder zu kümmern. Sie war nie besonders spirituell gewesen. Ihre Verbindung war immer eher körperlicher Natur gewesen. Warum sollte er annehmen, dass sie sich plötzlich verändern würde? Seine Forderungen waren beinahe sadistisch. Er hätte seinen eigenen Standpunkt erklären können, ohne von ihr zu fordern, es ihm gleichzutun, er hätte sogar sein Verständnis für ihre Position und ihre Bedürfnisse zum Ausdruck bringen können. Das hätte seine wahre Spiritualität offenbart. Und statt ihm nur Scheinheiligkeit vorzuwerfen, hätte Sofja einen Mann sehen können, der in hohem Maße mit sich selbst unzufrieden war, sich seit seiner Kindheit ungeliebt fühlte und eine sehr schwere persönliche Krise durchlebte. Sie hätte ihm ihre Liebe und Unterstützung auf seinem neuen Lebensweg anbieten können, den sie für sich sachte, aber entschieden hätte ablehnen können.

Eine solche Empathie hat den entgegengesetzten Effekt von wechselseitigem Narzissmus. Wenn sie von einer Seite aufgebracht wird, neigt sie dazu, die andere Seite aufzuweichen und ebenfalls Empathie hervorzurufen. Es ist schwer, in einer defensiven Position zu verharren, wenn

die andere Person die eigene Perspektive einnimmt und sich in sie hineinversetzt. Es fordert einen dazu auf, dasselbe zu tun. Insgeheim sehnen sich die Menschen danach, ihren Widerstand aufzugeben. Es ist erschöpfend, ständig Kontra zu geben und argwöhnisch zu sein.

Der Schlüssel zur Anwendung von Empathie in einer Beziehung ist es, das Wertesystem der anderen Person zu verstehen, das vom eigenen Wertesystem abweichen kann. Was Ihr Partner als Ausdruck der Liebe oder Aufmerksamkeit oder Großzügigkeit auffasst, muss nicht mit Ihrer Sichtweise übereinstimmen. Diese Wertesysteme werden größtenteils in der Kindheit gebildet und nicht bewusst geschaffen. Sie sollten das Wertesystem und die Perspektive Ihres Gegenübers in dem Moment übernehmen, in dem Sie normalerweise anfangen, in die Defensive zu gehen und sich zu rechtfertigen. Selbst schwere Narzissten können auf diese Weise aus der Reserve gelockt werden, weil eine solche Aufmerksamkeit selten ist. Ordnen Sie alle Ihre Beziehungen auf der Narzissmus-Skala ein. Weder die eine noch die andere Person muss verändert werden, sondern die Dynamik an sich.

4. Der gesunde Narzisst – der Stimmungsleser

Im Oktober 1915 ordnete der berühmte englische Entdecker Sir Ernest Henry Shackleton (1874–1922) an, das Schiff *Endurance* zu evakuieren, das über acht Monate auf einer Eisscholle in der Antarktis eingeschlossen war und sich langsam mit Wasser zu füllen begann. Shackleton musste damit seinen großen Traum aufgeben, als Erster mit seinen Männern die Antarktis auf dem Landweg zu durchqueren. Das wäre der Höhepunkt seiner illustren Laufbahn als Entdecker gewesen, doch jetzt sah er sich mit der wesentlich größeren Verantwortung konfrontiert, irgendwie die siebenundzwanzig Männer seiner Besatzung sicher nach Hause zu bringen. Ihr Leben hing von den Entscheidungen ab, die er täglich treffen würde.

Er sah sich mit vielen Hindernissen konfrontiert: das unerbittliche Winterwetter, das sie in Kürze ereilen würde, die Strömungen, die die Eisscholle, auf der sie kampierten, in jede Richtung treiben konnten, die langen dunklen Tage, die schwindenden Lebensmittelvorräte, der Mangel an Funkkontakt oder Transportmöglichkeiten, um dieser eisigen Hölle zu entfliehen. Aber das, was ihm am meisten Sorgen machte, war die Moral der Männer. Einige wenige Nörgler könnten die ganze Besatzung mit ihrer schlechten Laune anstecken. Dann würden sich die Männer weniger bemühen, nicht mehr auf ihn hören und den Glauben an seine

Führungsqualitäten verlieren. Sobald dies geschah, würde jeder Einzelne nur noch an sich denken – und das bedeutete den sicheren Untergang. Er musste die Gruppenatmosphäre noch genauer im Blick behalten als das wechselhafte Wetter.

Als Erstes musste er das Problem in einem größeren Kontext betrachten, um der Mannschaft die richtige Einstellung zu vermitteln. Es fing alles mit ihm als Anführer an. Er würde seine eigenen Zweifel und Ängste verbergen müssen. Am ersten Morgen auf der Eisscholle stand Shackleton früher auf als alle anderen und bereitete eine extragroße Kanne heißen Tee zu. Als er den Tee seinen Männern persönlich einschenkte, spürte er, dass sie an seinem Verhalten abzulesen versuchten, in welcher Situation sie sich befanden, deshalb versuchte er heiter zu bleiben und über ihr neues Zuhause und die Dunkelheit Witze zu machen. Die Zeit war noch nicht reif, um darüber zu sprechen, wie sie sich aus diesem Schlamassel befreien könnten. Das würde sie nur unruhig machen. Er wollte seinen Optimismus hinsichtlich ihrer Überlebenschancen nicht verbal äußern, sondern durch sein Verhalten und seine Körpersprache kommunizieren, auch wenn er sich dabei verstellen musste.

Alle wussten, dass sie im kommenden Winter im Packeis gefangen sein würden. Sie brauchten Ablenkung, etwas, das sie geistig beschäftigte und die Stimmung hob. Zu diesem Zweck stellte Shackleton jeden Tag einen Dienstplan auf, der die Aufgaben der Besatzungsmitglieder festlegte. Er sorgte für Abwechslung und teilte die Männer regelmäßig verschiedenen Gruppen zu, wobei er darauf achtete, dass sie nicht zu oft dieselben Tätigkeiten verrichteten. Es stand an jedem Tag eine einfache Aufgabe an: Pinguine oder Seelöwen jagen, Reserven vom Schiff zu den Zelten transportieren, einen besseren Lagerplatz errichten. Am Ende des Tages konnten alle am Lagerfeuer sitzen und das Gefühl haben, etwas getan zu haben, um ihr Leben ein klein wenig angenehmer zu machen.

Im Laufe der Zeit entwickelte Shackleton immer feinere Antennen für die Launen seiner Männer. Am Lagerfeuer ging er zu jedem seiner Leute und unterhielt sich mit ihm. Mit den Wissenschaftlern sprach er über wissenschaftliche Themen, mit den künstlerisch veranlagten Besatzungsmitgliedern redete er über ihre Lieblingsdichter und Komponisten. Er versetzte sich in ihre Lage und nahm ihre Probleme zur Kenntnis. Der Koch war besonders bedrückt, weil er seine Katze töten musste; er konnte sie nicht mehr füttern. Shackleton bot ihm an, diese Pflicht für ihn zu

übernehmen. Ebenso war offensichtlich, dass dem Schiffsarzt die schwere körperliche Arbeit schwerfiel; abends aß er langsam und seufzte tief. Wenn Shackleton mit ihm sprach, konnte er spüren, wie sich seine Stimmung von Tag zu Tag verschlechterte. Ohne ihm das Gefühl zu geben, eine Sonderbehandlung zu erhalten, veränderte Shackleton den Dienstplan so, dass der Arzt leichtere, aber nicht minder wichtige Aufgaben erhielt.

Er identifizierte schnell einige schwache Gruppenmitglieder. Da war zum einen Frank Hurley, der Schiffsfotograf. Er verrichtete seine Arbeit gut und beschwerte sich nie über die Arbeiten, die ihm auferlegt wurden, aber er war jemand, der das Gefühl haben musste, wichtig zu sein. Er neigte dazu, ein Snob zu sein. In den ersten Tagen auf dem Eis bemühte sich Shackleton daher darum, Hurley in alle wichtigen Entscheidungen einzubeziehen, wie die Aufteilung der Essensvorräte, und machte ihm dabei Komplimente für seine Ideen. Außerdem gab er Hurley ein eigenes Zelt, wodurch sich dieser einerseits wichtiger fühlte als die anderen, Shackleton ihn aber zugleich besser im Auge behalten konnte. Der Navigator, Hubert Hudson, war ein Egoist und schlechter Zuhörer. Er brauchte ständige Aufmerksamkeit. Shackleton redete mit ihm mehr als mit jedem anderen und lud ihn in sein Zelt ein. Wenn er den Eindruck hatte, dass es andere Männer gab, die chronische Nörgler waren, verteilte er sie auf andere Zelte, um ihren potenziellen Einfluss zu verringern.

Während des Winters verdoppelte er seine Wachsamkeit. In bestimmten Augenblicken erkannte er die Langeweile der Männer daran, dass sie sich träge verhielten und immer weniger miteinander redeten. Um dieser Tendenz entgegenzuwirken, veranstaltete er an den sonnenlosen Tagen auf dem Packeis Sportspiele und ein abendliches Unterhaltungsprogramm mit Musik, Sketchen und Geschichten. Jeder Feiertag wurde gefeiert und ein Festmahl aufgetischt. Die endlosen Tage, an denen sie auf dem Eis trieben, wurden somit mit Glanzlichtern versehen, und bald fing er an, etwas Erstaunliches zu bemerken: Die Männer waren besser gelaunt und schienen den Herausforderungen des Lebens auf einer Eisscholle sogar etwas Positives abzugewinnen.

Eines Tages war die Eisscholle, auf der sie sich befanden, gefährlich klein geworden, und so befahl er den Männern, die drei kleinen Rettungsboote zu besteigen, die sie von der *Endurance* hatten retten können. Sie mussten an Land kommen. Er hielt die Boote zusammen und sie schafften es, der rauen See trotzend, auf Elephant Island zu landen, einem schmalen Sandstreifen.

Als er die Insel an jenem Tag begutachtete, erkannte er, dass sich ihre Bedingungen in mancherlei Hinsicht verschlechtert hatten. Es war ein Wettlauf gegen die Zeit. Am selben Tag befahl Shackleton, ein Boot für eine lebensgefährliche Mission vorzubereiten, um den nächsten bewohnten Flecken Land in dem Gebiet zu erreichen: South Georgia Island, das etwa achthundert Meilen nordöstlich lag. Die Wahrscheinlichkeit, es bis dorthin zu schaffen, war gering, aber die Männer würden auf Elephant Island mit seiner exponierten Lage zum Meer und der spärlichen Verfügbarkeit von Tieren, die man jagen konnte, nicht lange überleben.

Shackleton musste die fünf Männer, die mit ihm die Reise antreten sollten, sorgfältig auswählen. Ein Mann, für den er sich entschied, Harry McNeish, war eine sehr kuriose Wahl. Er war der Zimmermann des Schiffs und mit siebenundfünfzig Jahren das älteste Besatzungsmitglied. Er konnte übellaunig sein und vertrug harte körperliche Arbeit nur schlecht. Obwohl ihnen eine sehr raue Fahrt auf ihrem kleinen Boot bevorstand, hatte Shackleton große Angst, ihn zurückzulassen. Er übertrug ihm die Aufgabe, das Boot für die Reise seefest zu machen. Mit dieser Aufgabe würde sich McNeish für die Sicherheit des Boots persönlich verantwortlich fühlen, und auf der Reise würde er ständig damit beschäftigt sein, seine Seetüchtigkeit zu prüfen.

Während der Reise bemerkte er, wie McNeishs Stimmung sank und er plötzlich aufhörte zu rudern. Shackleton spürte, dass die Situation gefährlich war. Wenn er McNeish anfuhr oder ihm befahl weiterzurudern, würde dieser vermutlich rebellischer werden, und mit so wenigen Männern, die über viele Wochen mit wenig Nahrung auf engstem Raum zusammengelebt hatten, könnte die Lage schnell heikel werden. Shackleton sagte, dass sie alle müde wurden, er eingeschlossen, und sie eine Pause brauchten. McNeish wurde die Rolle des Sündenbocks erspart, und auf der Fahrt wiederholte Shackleton diese Strategie so oft wie nötig.

Wenige Meilen von ihrem Zielort entfernt wurden die Männer von einem Sturm überrascht. Als sie verzweifelt versuchten, über eine andere Route zur Insel zu gelangen, kam ein kleiner Vogel auf sie zugeflogen, der versuchte, auf ihrem Boot zu landen. Shackleton fiel es schwer, seine übliche Fassung zu bewahren; er verlor die Nerven und schlug fluchend nach dem Vogel. Er schämte sich beinahe sofort dafür und setzte sich. Fünfzehn Monate lang hatte er seine Launen für seine Männer und die Arbeitsmoral unter Kontrolle gehalten. Er gab die Stimmung vor. Er konnte und durfte jetzt nicht

nachlassen. Einige Minuten später machte er einen Witz auf seine Kosten und schwor, sich nie wieder eine solche Blöße zu geben, ganz gleich wie viel Druck auf ihm lastete.

Nach einer Fahrt unter den schlechtesten Witterungsbedingungen schaffte es das kleine Boot schließlich, auf South Georgia Island zu landen, und mehrere Monate später, mit der Hilfe der Walfänger, die dort arbeiteten, wurde der Rest der Besatzung auf Elephant Island geborgen. Angesichts der widrigen Bedingungen, die gegen sie sprachen, das raue Klima, das unmögliche Terrain, die kleinen Boote und ihre bescheidenen Ressourcen war dies eines der erstaunlichsten Abenteuer der Geschichte. Mit der Zeit wurde bekannt, welche Rolle Shackletons Führungsqualitäten dabei gespielt hatten. Der Forscher Sir Edmund Hillary fasste es so zusammen: »Wenn es um wissenschaftliche Führungsqualitäten geht, gib mir Scott; für schnelles, effizientes Vorwärtskommen Amundsen; aber falls du in einem Höllenloch bist und herauswillst, knie nieder und bete um Shackleton.«

Interpretation: Als Shackleton für das Leben so vieler Männer unter widrigsten Umständen verantwortlich war, verstand er, was den Unterschied zwischen Leben und Tod ausmachte: die Einstellung seiner Leute. Das ist nichts Sichtbares. Es wird selten besprochen oder in Büchern analysiert. Es gibt keine Handreichungen zu dem Thema. Und trotzdem ist es der wichtigste Faktor, den es gibt. Ein kleines Stimmungstief, ein Nachlassen des Teamgeists, und es wäre extrem schwer, unter Stress die richtigen Entscheidungen zu treffen. Ein Versuch, sich aus dem Packeis zu befreien, ausgeführt aus Ungeduld oder auf Drängen einiger weniger Personen, würde zum sicheren Tod führen. Shackleton sah sich mit der ältesten und elementarsten Situation konfrontiert, in die ein Mensch geraten kann: Die Gruppe ist in Gefahr und aufeinander angewiesen, um zu überleben. Unter solchen Umständen entwickelten unsere Vorfahren ihre sozialen Fähigkeiten, die geradezu unheimliche Fähigkeit, die Stimmungen und Gedanken anderer zu lesen, und zu kooperieren. Und in den sonnenlosen Monaten auf der Eisscholle musste Shackleton diese alten empathischen Fähigkeiten, die in uns allen schlummern, wieder hervorrufen, weil er darauf angewiesen war. Die Art und Weise, wie Shackleton diese Aufgabe meisterte, sollte uns allen als Vorbild dienen. Erstens verstand er, wie wichtig seine eigene Einstellung war: Der Anführer »infiziert« die Gruppe mit seiner Stimmung. Vieles davon findet auf nonverbaler Ebene statt, beispielsweise wenn man die Körpersprache des Anführers und den Klang seiner Stimme wahrnimmt.

Shackleton verlieh sich selbst eine Aura des Selbstbewusstseins und Optimismus und sah zu, wie sich seine Männer davon inspirieren ließen.

Zweitens musste er seine Aufmerksamkeit sowohl den einzelnen Personen als auch der Gruppe als Ganzes widmen. Die Gruppenatmosphäre erkannte er an den Gesprächen, die bei den Mahlzeiten geführt wurden, an der Anzahl der Flüche, die er während der Arbeit hörte, daran, wie schnell die Stimmung stieg, wenn ein Unterhaltungsprogramm begann. Die emotionale Verfassung der einzelnen Besatzungsmitglieder erkannte er am Klang ihrer Stimme, wie schnell sie ihre Nahrung aßen, wie langsam sie sich erhoben. Wenn er an einem Tag eine bestimmte Stimmung bemerkte, versuchte er zu prognostizieren, was die Männer vielleicht tun würden, indem er sich in eine ähnliche Stimmung versetzte. Er achtete auf Zeichen der Frustration oder Unsicherheit in ihren Worten und Gesten. Er musste jeden Mann abhängig von seiner Psychologie anders behandeln. Er musste auch ständig seine Interpretationen anpassen, weil sich die Stimmung schnell verändern konnte.

Drittens musste er behutsam vorgehen, wenn er Zeichen der Verzweiflung und Niedergeschlagenheit bemerkte. Mit Kritik würde er nicht weit kommen, weil sich die Männer nur schämen und bloßgestellt fühlen würden – was wiederum langfristig negative Konsequenzen mit sich brächte. Es war besser, sie in ein Gespräch zu verwickeln, sich in sie hineinzuversetzen und einen indirekten Weg zu finden, um ihre Stimmung zu heben oder sie zu isolieren, ohne dass sie es merkten. Als Shackleton diesen Ansatz verfolgte, stellte er fest, dass er mit der Zeit immer besser darin wurde. Mit einem schnellen Blick am Morgen konnte er einschätzen, wie sich die Männer an jenem Tag voraussichtlich verhalten würden. Manche Besatzungsmitglieder dachten, er habe hellseherische Fähigkeiten.

Sie müssen Folgendes verstehen: Die schiere Notwendigkeit treibt uns dazu, diese empathischen Kräfte zu entwickeln. Wenn wir das Gefühl haben, dass unser Überleben davon abhängt, wie gut wir die Stimmungen und Launen anderer beurteilen können, sind wir dazu gezwungen, den nötigen Fokus zu finden und diese Kräfte zu nutzen. Normalerweise besteht keine Notwendigkeit dafür. Wir stellen uns vor, dass wir die Leute, mit denen wir es zu tun haben, schon recht gut verstehen. Das Leben kann hart sein und wir haben zu viele andere Aufgaben, um die wir uns kümmern müssen. Wir sind faul und ziehen es vor, uns auf unsere vorgefertigten Urteile zu verlassen. Aber es *ist* eine Frage von Leben und Tod, und unser Erfolg hängt *durchaus* von der Entwicklung dieser Fähigkeiten ab. Wir sind uns dieser Tatsache

schlichtweg nur nicht bewusst, weil wir den Zusammenhang zwischen den Problemen, die wir in unserem Leben haben, unserer permanenten Fehlinterpretation der Stimmungen und Absichten anderer und den vielen verpassten Gelegenheiten, die daraus resultieren, nicht erkennen.

Der erste Schritt ist daher der wichtigste: die Einsicht, dass wir über ein erstaunliches soziales Werkzeug verfügen, das wir bislang noch nicht kultiviert haben. Das bemerken Sie am ehesten, indem Sie es einfach ausprobieren. Stoppen Sie Ihren permanenten inneren Monolog und schenken Sie Ihren Mitmenschen mehr Beachtung. Stimmen Sie sich auf die sich ändernden Stimmungen der Individuen und der Gruppe ein. Durchschauen Sie die Psyche jeder Person und was sie motiviert. Versuchen Sie ihre Perspektive einzunehmen, in ihre Weltsicht und ihr Wertesystem einzutauchen. Sie werden sich plötzlich einer ganzen Welt des nonverbalen Verhaltens bewusst, von deren Existenz Sie zuvor nichts ahnten, als ob Sie plötzlich ultraviolettes Licht sehen könnten. Sobald Sie diese Kraft spüren, werden Sie ihre Bedeutsamkeit *fühlen* und die neuen sozialen Möglichkeiten erkennen, die Ihnen nun offenstehen.

> *Ich frage den Verwundeten nicht, wie er sich fühlt. … Ich werde selbst der Verwundete.*
>
> WALT WHITMAN

DAS GESETZ DES ROLLENSPIELS

Menschen neigen dazu, die Maske zu tragen, die sie im bestmöglichen Licht erscheinen lässt: bescheiden, selbstbewusst, gewissenhaft. Sie sagen die richtigen Dinge, sie lächeln und scheinen an unseren Gedanken interessiert zu sein. Sie lernen, ihre Unsicherheit und ihren Neid zu verbergen. Wenn wir dieses Auftreten für bare Münze nehmen, werden wir niemals ihre wahren Gefühle kennen, und irgendwann werden wir von ihrem plötzlichen Widerstand, ihrer Abneigung oder ihren manipulativen Handlungen überrascht. Zum Glück hat diese Maske Risse. Wahre Gefühle und unbewusste Wünsche äußern sich in nonverbalen Signalen, die sich nicht vollständig kontrollieren lassen: Mimik, Veränderung der Stimmlage, körperliche Anspannung und nervöse Gesten. Wenn Sie ein versierter Leser von Männern und Frauen werden wollen, müssen Sie diese Sprache beherrschen lernen. Mit diesem Wissen ausgerüstet, können Sie die richtigen Verteidigungsmaßnahmen treffen. Da das äußere Auftreten andererseits das Kriterium ist, nach dem Ihre Mitmenschen Sie beurteilen, müssen Sie ebenfalls lernen, wie Sie sich möglichst vorteilhaft präsentieren und Ihre Rolle so spielen, dass Sie eine maximale Wirkung erzielen.

Die zweite Sprache

Eines Morgens im August 1919 erwachte der siebzehnjährige Milton Erickson, künftiger Pionier der Hypnotherapie und einer der einflussreichsten Psychologen des 20. Jahrhunderts, und stellte erschrocken fest, dass er einige Körperteile nicht mehr bewegen konnte. Über die nächsten Tage breitete sich die Lähmung aus. Schon bald erhielt er die Diagnose: Polio oder

Kinderlähmung, die damals eine große Epidemie war. Als er im Bett lag, hörte er, wie seine Mutter im Nebenzimmer mit zwei Spezialisten sprach, die die Familie bestellt hatte. Weil einer der Ärzte annahm, dass Milton schlief, sagte er: »Der Junge wird die Nacht nicht überleben.« Seine Mutter betrat sein Zimmer und versuchte sichtlich, ihre Trauer zu verbergen; sie wusste nicht, dass ihr Sohn das Gespräch belauscht hatte. Milton bat sie immer wieder darum, die Kommode, die neben seinem Bett stand, mal hierhin und mal dorthin zu rücken. Sie dachte, er sei im Fieberwahn, doch er hatte gute Gründe: Er wollte sie einerseits von ihrer seelischen Not ablenken, und er wollte andererseits, dass der Spiegel auf der Kommode genau richtig positioniert war. Sollte er allmählich das Bewusstsein verlieren, könnte er sich auf den Sonnenuntergang konzentrieren, der im Spiegel zu sehen war, und versuchen, sich möglichst lange an diesem Bild festzuhalten. Die Sonne kehrte immer wieder zurück; vielleicht würde auch er zurückkommen und den Ärzten beweisen, dass sie sich irrten. Nach einigen Stunden fiel er ins Koma.

Milton kam drei Tage später wieder zu sich. Er hatte den Tod überlistet, doch jetzt hatte sich die Lähmung über seinen gesamten Körper ausgebreitet. Selbst seine Lippen waren gelähmt. Er konnte sich weder mimisch noch gestisch äußern oder in irgendeiner Weise mit seiner Familie kommunizieren. Das Einzige, was er noch bewegen konnte, waren seine Augäpfel, die es ihm ermöglichten, den engen Bereich seines Zimmers zu scannen. Er verbrachte seine Quarantäne in dem Haus auf der Farm im ländlichen Wisconsin, wo er aufgewachsen war, und seine einzige Gesellschaft waren seine sieben Schwestern, sein Bruder, seine Eltern und eine Pflegekraft. Für jemanden mit einem so wachen Geist war die Langeweile unerträglich. Doch eines Tages hörte er, wie sich seine Schwestern miteinander unterhielten, und ihm fiel etwas auf, was er noch nie zuvor bemerkt hatte: Während des Gesprächs machten ihre Gesichter alle möglichen Bewegungen und ihr Tonfall schien ein Eigenleben zu haben. Eine Schwester sagte: »Ja, das ist eine gute Idee«, verwendete dabei aber eine monotone Stimme und setzte ein sichtlich spöttisches Lächeln auf, welches das genaue Gegenteil zu sagen schienen. Offenbar konnte ein *Ja* in Wirklichkeit Nein bedeuten.

Milton begann, auf diese Kleinigkeiten zu achten. Es war ein spannendes Spiel. Im Lauf des nächsten Tages zählte er sechzehn verschiedene Formen von *Nein* , die eine unterschiedlich starke Entschlossenheit zum Ausdruck brachten und jeweils von verschiedener Mimik begleitet wurden. Einmal

bemerkte er, wie eine Schwester etwas bejahte, dabei aber den Kopf schüttelte. Es war sehr subtil, aber er registrierte es. Wenn jemand Ja sagte, aber Nein meinte, zeigte sich das in der Mimik und Körpersprache. Ein anderes Mal beobachtete er aus dem Augenwinkel heraus, wie eine Schwester einer anderen Schwester einen Apfel anbot, aber die Anspannung in ihrem Gesicht und die verkrampfte Armhaltung deuteten an, dass sie den Apfel nur aus Höflichkeit anbot und ihn eigentlich lieber behalten hätte. Dieses Signal entging der Empfängerin, doch für Milton war es offensichtlich.

Weil er nicht an Gesprächen teilnehmen konnte, beschäftigte er sich damit, die Handbewegungen seiner Familie zu beobachten, das Runzeln ihrer Augenbrauen, die Tonhöhe, den Tonfall und das plötzliche Verschränken ihrer Arme. Ihm fiel zum Beispiel oft auf, dass die Halsschlagadern seiner Schwestern hervortraten, wenn sie an seinem Bett standen, was ein Zeichen für die Nervosität war, die sie in seiner Gegenwart spürten. Ihre Atemmuster beim Sprechen faszinierten ihn, und er entdeckte, dass bestimmte Rhythmen ein Zeichen für Langeweile waren und normalerweise von einem Gähnen gefolgt wurden. Haare schienen für seine Schwestern eine wichtige Rolle zu spielen. Ein sehr sorgfältiges Zurückkämmen einzelner Strähnen wies auf Ungeduld hin – »Ich habe genug gehört; sei jetzt still.« Aber ein schnelleres, eher unbewusstes Streichen konnte gefesselte Aufmerksamkeit bedeuten.

Weil er nicht aufstehen konnte, schärfte sich Miltons Gehör. Er konnte jetzt Gespräche im Nebenzimmer belauschen, in dem seine Familienangehörigen sich nicht darum bemühten, ihm etwas vorzumachen. Und schon bald nahm er ein merkwürdiges Muster wahr: Wenn sich zwei Menschen miteinander unterhielten, waren sie selten direkt. Eine Schwester konnte minutenlang um den heißen Brei herumreden und nur Andeutungen über das fallen lassen, was sie wirklich wollte, zum Beispiel ein Kleidungsstück leihen oder eine Entschuldigung hören. Ihr geheimer Wunsch machte sich in ihrer Tonlage bemerkbar, die bestimmten Worten eine gewisse Note verlieh. Sie hoffte, dass andere diese Andeutung verstehen und von sich aus anbieten würden, ihren Wunsch zu erfüllen. Doch oft wurden die Anspielungen ignoriert, und es blieb ihr nichts anderes übrig, als ihr Anliegen unumwunden vorzutragen. Ein Gespräch nach dem anderen ließ dieses wiederkehrende Muster erkennen. Schon bald machte Milton ein Spiel daraus, in möglichst wenigen Sekunden zu erraten, worauf seine Schwester hinauswollte.

Es war beinahe so, als wäre ihm durch seine Lähmung plötzlich ein zweiter

menschlicher Kommunikationskanal bewusst geworden – eine zweite Sprache, mit der die Menschen ihre wahren Gedanken und Gefühle zum Ausdruck brachten, manchmal ohne sich dessen überhaupt bewusst zu sein. Was würde geschehen, wenn er irgendwie lernen könnte, die Feinheiten dieser Sprache zu beherrschen? Wie würde sich seine Wahrnehmung der Menschen verändern? Konnte er diese Fähigkeit auf die beinahe unsichtbaren Gesten ausweiten, die andere mit ihren Lippen, ihrer Atmung oder der Anspannung ihrer Hände machten?

Mehrere Monate später saß Milton in einem Lehnstuhl, den seine Familie für ihn gebaut hatte, sah aus dem Fenster und beobachtete, wie sein Bruder und seine Schwestern draußen spielten. (Er hatte die Bewegungsfähigkeit seiner Lippen wiedererlangt, aber sein Körper blieb gelähmt). Er hätte sich ihnen gerne angeschlossen. Als hätte er seine Lähmung für einen Augenblick vergessen, stand er in Gedanken auf, und für den Bruchteil einer Sekunde spürte er, wie ein Muskel in seinem Bein zuckte – das war das erste Mal seit seiner Erkrankung, dass sich sein Körper in irgendeiner Weise bewegt hatte. Die Ärzte sagten seiner Mutter, dass er niemals wieder gehen würde, aber sie hatten sich schon vorher geirrt. Diese Muskelzuckung ermutigte ihn, ein Experiment zu wagen. Er konzentrierte sich auf einen bestimmten Beinmuskel, erinnerte sich an das Gefühl, das er vor seiner Lähmung hatte, richtete seine gesamte Willenskraft auf diese Bewegung und stellte sich dabei vor, dass sein Bein noch funktionierte. Seine Pflegerin massierte den Bereich, und langsam, mit sporadischen Erfolgserlebnissen, spürte er ein minimales Zucken des Muskels. Es dauerte quälend lange, aber er lernte schließlich, ohne fremde Hilfe aufzustehen, einige Schritte zu gehen, sich in seinem Zimmer zu bewegen, vor die Tür zu gehen und langsam immer größere Strecken zurückzulegen.

Indem er seine Willens- und Vorstellungskraft aktivierte, konnte er seinen körperlichen Zustand verändern und seine vollständige Bewegungsfähigkeit wiedererlangen. Milton Erickson erkannte, dass Körper und Geist auf eine Weise zusammenarbeiten, die noch kaum erschlossen war. Weil er dieses Phänomen näher untersuchen wollte, beschloss er, eine medizinische und psychologische Laufbahn einzuschlagen, und Ende der 1920er Jahre begann er, in verschiedenen Krankenhäusern als Psychiater zu arbeiten. Er entwickelte schon bald eine eigene Methode, die sich völlig von den Techniken unterschied, die seine Kollegen anwandten.

Fast alle praktizierenden Psychiater konzentrierten sich auf das Verbale. Sie

brachten Patienten dazu, vor allem über ihre frühe Kindheit zu sprechen. Auf diese Weise hofften sie, mehr über das Unterbewusstsein der Patienten zu erfahren. Erickson konzentrierte sich hingegen überwiegend auf die körperliche Präsenz der Menschen und betrachtete diese als Zugang zu ihrer Psyche und ihrem Unterbewusstsein. Wörter werden oft als Schleier benutzt, um zu verbergen, was wirklich passiert. Wenn er seine Patienten dazu brachte, sich zu entspannen und wohlzufühlen, entdeckte er Anzeichen für versteckte Spannungen und unerfüllte Wünsche, die sich in der Mimik, Stimmlage und Körperhaltung äußerten. Als er dies tat, drang er immer tiefer in die Welt der nonverbalen Kommunikation ein.

Seine Devise lautete: »Beobachten, beobachten, beobachten.« Zu diesem Zweck führte Erickson ein Notizbuch und schrieb all seine Beobachtungen auf. Ein Element, das ihn besonders faszinierte, war das Gangbild von Menschen, was möglicherweise seine eigenen Schwierigkeiten widerspiegelte, wieder gehen zu lernen. Er beobachtete Passanten in verschiedenen Stadtteilen. Er achtete darauf, wie fest sie auftraten: Es gab den beherzten Schritt jener, die energisch und entschlossen waren, den leichten Schritt der eher Unentschlossenen, den schlurfenden, vorgebeugten Gang jener, die eher faul waren, den gewundenen, s-förmigen Gang der Personen, die in Gedanken versunken waren. Er beobachtete genau den übertriebenen Hüftschwung oder den stolzierenden Gang, der den Kopf zu heben schien und Ausdruck für ein großes Selbstbewusstsein war. Es gab noch den Gang der Leute, die eine Schwäche oder Unsicherheit zu verbergen suchten – den übertrieben männlichen Gang, das nonchalante Schlendern des rebellischen Jugendlichen. Er achtete auf plötzliche Veränderungen im Gangbild, die auf Aufregung oder Nervosität hinwiesen. All das gab ihm eine Fülle von Informationen, die etwas über die Stimmung und das Selbstbewusstsein der Menschen aussagten.

In seinem Büro stellte er seinen Schreibtisch ans andere Ende des Zimmers, damit die Patienten einige Schritte auf ihn zugehen mussten. Er bemerkte, inwiefern sich ihr Gang vor und nach der Sitzung veränderte. Er beobachtete genau, wie sie sich auf den Stuhl setzten, die Spannung in ihren Händen, als sie die Stuhllehnen fassten, in welchem Winkel sie sich im Gespräch ihm zuwendeten – und binnen weniger Sekunden hatte er bereits einen guten Eindruck von den Unsicherheiten und Spannungen seiner Patienten, die in ihrer Körpersprache klar abzulesen waren, ohne dass auch nur ein Wort gesprochen wurde.

Im Laufe seiner Karriere arbeitete Erickson einmal in einer Anstalt für psychisch Kranke. Die Psychologen vor Ort taten sich mit einem Patienten besonders schwer, einem ehemaligen Geschäftsmann, der ein Vermögen verdient und in der Weltwirtschaftskrise alles verloren hatte. Der Mann weinte ständig und bewegte seine Hände auf Brusthöhe vor und zurück. Niemand konnte sich erklären, warum er diesen Tick hatte oder wie man ihm helfen konnte. Es war nicht leicht, ihn zum Reden zu bringen, und kein Gesprächsversuch war erfolgreich. Doch in dem Moment, als Erickson den Mann sah, verstand er dessen Problem: Mit seiner Geste drückte er körperlich seine vergebliche Bemühung aus, im Leben voranzukommen, und die Verzweiflung, die er dabei empfand. Erickson trat an ihn heran und sagte: »In Ihrem Leben gab es viele Höhen und Tiefen«, und um diesen Worten Nachdruck zu verleihen, hob und senkte er seine Arme. Den Mann schien diese neue Bewegung zu interessieren, die sein neuer Tick wurde. Erickson arbeitete mit einem Therapeuten vor Ort, legte zwei Blöcke Sandpapier in die Hände des Patienten und legte ein Stück unbehandeltes Holz vor ihn. Bald war der Mann vom Holzschleifen und dem dabei entstehenden Geruch fasziniert. Er hörte auf zu weinen, besuchte Schreinerkurse, schnitzte filigrane Schachspiele und verkaufte sie. Indem sich Erickson ausschließlich auf die Körpersprache des Mannes konzentriert und seine körperliche Bewegung verändert hatte, konnte er den Mann aus seinem inneren Gefängnis befreien und ihn heilen.

Was Erickson außerdem faszinierte, waren die geschlechtsspezifischen Unterschiede der nonverbalen Kommunikation als Ausdruck für eine andere Denkweise. Ihm fielen besonders die weiblichen Eigenheiten auf, was vielleicht auf die vielen Monate zurückzuführen war, die er damit verbracht hatte, seine Schwestern zu beobachten. Er konnte jede Nuance ihrer Körpersprache analysieren. Einmal kam eine hübsche junge Frau in sein Büro und sagte, dass sie bereits verschiedene Psychiater aufgesucht habe, mit denen sie aber nicht zurechtgekommen sei. Ob vielleicht Erickson der Richtige wäre? Während sie redete und niemals auf ihr eigentliches Problem zu sprechen kam, beobachtete Erickson, wie sie eine Fluse von ihrem Ärmel entfernte. Er hörte zu, nickte und stellte einige relativ belanglose Fragen.

Plötzlich, völlig unvermittelt, sagte er mit dem Brustton der Überzeugung, dass er der richtige und vielmehr der einzige geeignete Psychiater für sie sei. Sie war von seiner arroganten Einstellung verblüfft und fragte ihn, warum er dies dachte. Er sagte, dass er ihr nur eine weitere Frage stellen müsse, um ihr

den endgültigen Beweis zu liefern: »Wie lange«, fragte er, »tragen Sie schon Frauenkleidung?«

»Woher wussten Sie das?«, fragte der Mann überrascht. Erickson erklärte, dass er es an der Art und Weise bemerkt hatte, wie er die Fluse entfernt hatte, nämlich ohne den üblichen Bogen um den Brustbereich. Er hatte diese Bewegung viel zu oft gesehen, um sich täuschen zu lassen. Außerdem war der Ansatz, Erickson erst auf die Probe stellen zu wollen, noch dazu in einem stakkatoartigen Rhythmus vorgetragen, ein sehr maskuliner Zug. Alle anderen Psychiater waren auf das äußerst feminine Erscheinungsbild des jungen Mannes und die Stimme, die er so sorgfältig trainiert hatte, hereingefallen. Doch der Körper lügt nicht.

Bei einer anderen Gelegenheit kam Milton Erickson in sein Büro und traf dort eine neue Patientin an, die bereits auf ihn wartete. Sie erklärte, dass sie sich von ihm behandeln lassen wolle, um ihre Flugangst zu heilen. Erickson unterbrach sie. Ohne nähere Erklärungen bat er sie darum, das Büro zu verlassen und noch einmal den Raum zu betreten. Sie schien verärgert, willigte aber ein, und er beobachtete ihren Gang und ihre Körperhaltung, als sie sich auf den Stuhl setzte. Er bat sie dann darum, ihr Problem zu erläutern.

»Mein Mann und ich fahren im September ins Ausland und ich habe eine Todesangst davor, in ein Flugzeug zu steigen.«

»Werte Frau«, sagte Erickson, »wenn eine Patientin einen Psychiater aufsucht, muss sie mit offenen Karten spielen. Weiß Ihr Mann von Ihrer Affäre?«

»Nein«, sagte sie verblüfft, »aber wie sind Sie darauf gekommen?«

»Ihre Körpersprache verriet es mir.« Er erklärte, dass sie ihre Beine sehr eng übereinanderschlug und sich ein Fuß vollständig um das andere Fußgelenk legte. Seiner Erfahrung nach verschloss jede verheiratete Frau, die eine Affäre hatte, ihren Körper auf ähnliche Weise. Und sie hatte eindeutig und zögerlich »a-broad« (ein Weib) statt »abroad« (Ausland) gesagt, als ob sie sich schämte. Und ihr Gangbild deutete darauf hin, dass sie sich in komplizierten Beziehungen gefangen sah. In den folgenden Sitzungen brachte sie ihren ebenfalls verheirateten Liebhaber mit. Erickson bat darum, die Frau des Liebhabers kennenzulernen, und als sie kam, nahm sie genau dieselbe verschlossene Sitzposition ein, mit dem Fuß um das Fußgelenk.

»Sie haben also eine Affäre«, sagte er.

»Ja, hat Ihnen das mein Mann gesagt?«

»Nein, aber Ihre Körpersprache. Jetzt weiß ich, warum Ihr Mann chronische

Kopfschmerzen hat.« Bald behandelte er alle Beteiligten und verhalf ihnen aus ihren verfahrenen und leidvollen Positionen.

Im Laufe der Jahre weitete sich Ericksons Beobachtungsgabe auf kaum wahrnehmbare Elemente der nonverbalen Kommunikation aus. Er konnte die geistige Verfassung seiner Patienten an ihren Atemmustern erkennen, und indem er diese Muster spiegelte, konnte er sie in eine hypnotische Trance versetzen und ein Gefühl des tiefen Rapports herstellen. Er konnte unterschwellige und subvokale Rede lesen, also wenn jemand ein Wort oder einen Namen kaum merklich aussprach. Auf dieselbe Weise verdienen Hellseher, Wahrsager und manche Bühnenmagier ihren Lebensunterhalt. Er wusste, wann seine Sekretärin ihre Tage hatte, weil er dies an ihrem Schreibmaschinenanschlag erkannte. Er konnte den Beruf einer Person aus ihren Händen, ihrem Gangbild, ihrer Kopfhaltung und ihrem stimmlichen Tonfall erschließen. Patienten und Freunde hatten den Eindruck, dass - Erickson hellseherische Fähigkeiten besaß, aber sie waren sich einfach nicht der Tatsache bewusst, wie lange und intensiv er die zweite Sprache studiert und beherrschen gelernt hatte.

Interpretation: Seine plötzliche Lähmung öffnete Milton Erickson die Augen nicht nur für eine andere Form der Kommunikation, sondern auch für eine völlig andere Art, mit Menschen in Beziehung zu treten. Als er seinen Schwestern zuhörte und neue Informationen aus ihrer Mimik und ihren Stimmen aufnahm, registrierte er dies nicht nur mit seinen Sinnen, sondern er spürte auch einen Teil von dem, was in ihrem Geist stattfand. Er musste sich vorstellen, warum sie Ja sagten, aber Nein meinten, und musste dabei für einen kurzen Augenblick einige ihrer widersprüchlichen Wünsche spüren. Er musste die Spannung in ihrem Nacken sehen und als Spannung im eigenen Körper wahrnehmen, um zu verstehen, warum sie sich in seiner Gegenwart plötzlich unwohl fühlten. Er entdeckte, dass die nonverbale Kommunikation nicht einfach durch Denken und die Übersetzung von Gedanken in Worte erfahren werden kann, sondern körperlich gespürt werden muss, indem man sich mit der Mimik oder steifen Körperhaltung anderer Menschen auseinandersetzt. Es ist eine andere Form von Wissen, die mit dem animalischen Teil unserer Natur in Zusammenhang steht und unsere Spiegelneuronen betrifft.

Um diese Sprache zu beherrschen, musste er sich entspannen und den ständigen Drang kontrollieren, mit Worten zu interpretieren oder das zu kategorisieren, was er gerade sah. Er musste sein Ego herunterregeln –

weniger darüber nachdenken, was er selbst sagen wollte – und seine Aufmerksamkeit vielmehr nach außen, auf die andere Person richten und sich auf ihre unterschiedlichen Befindlichkeiten einstellen, die sich in ihrer Körpersprache äußerten. Er stellte fest, dass ihn eine solche Aufmerksamkeit veränderte. Sie machte ihn sensibler für die Signale, die Menschen ständig aussenden, und verwandelte ihn in einen hervorragenden sozialen Schauspieler, der in der Lage war, eine Verbindung zum Innenleben anderer herzustellen und größeren Rapport herzustellen.

Im Laufe von Ericksons Transformation bemerkte er, dass die meisten Menschen die entgegengesetzte Richtung einschlugen: Sie beschäftigten sich von Jahr zu Jahr immer mehr mit sich selbst und wurden unaufmerksamer. Er sammelte gerne Anekdoten aus seinem Berufsleben, die dies veranschaulichten. Er bat zum Beispiel einmal eine Gruppe von angehenden Ärzten in dem Krankenhaus, in dem er arbeitete, eine ältere Frau zu beobachten, die zugedeckt im Bett lag, bis sie etwas erkannten, das eine mögliche Diagnose für ihre Bettlägerigkeit war. Sie beobachteten sie drei volle Stunden, ohne eine Erklärung zu finden. Keiner von ihnen bemerkte die offensichtliche Tatsache, dass sie keine Beine mehr hatte. Leute, die Ericksons öffentliche Vorlesungen besuchten, pflegten zu fragen, warum er nie den seltsamen Zeigestock verwendete, den er während seines Vortrags in der Hand hielt. Sie hatten sein offensichtliches Hinken und die Notwendigkeit für einen Gehstock schlichtweg nicht bemerkt. Erickson vertrat die Auffassung, dass die Widrigkeiten des Lebens die meisten Menschen zu einem Rückzug nach innen zwingen. Ihnen fehlt der geistige Freiraum für einfache Beobachtungen, und die zweite Sprache entgeht ihnen überwiegend.

Sie müssen Folgendes verstehen: Wir sind das vorherrschende soziale Tier auf dem Planeten und sind auf unsere Fähigkeit angewiesen, mit anderen zu kommunizieren, um zu überleben und Erfolg zu haben. Schätzungen zufolge sind über 65 Prozent der gesamten menschlichen Kommunikation nonverbaler Natur, doch Menschen greifen nur ungefähr fünf Prozent dieser Information auf und verinnerlichen sie. Stattdessen richten wir nahezu unsere gesamte soziale Aufmerksamkeit auf verbale Äußerungen, die in der Regel dazu dienen, unsere wahren Gedanken und Gefühle zu verbergen. Nonverbale Signale sagen uns, was die Menschen mit ihren Worten zu betonen versuchen, und den Subtext ihrer Botschaft, also die Nuancen der Kommunikation. Diese Signale verraten uns, was sie aktiv verbergen, ihre

wahren Wünsche und Sehnsüchte. Sie spiegeln auf unmittelbare Weise die Emotionen und Stimmungen der Menschen wider. Wenn wir diese Informationen nicht zur Kenntnis nehmen, bedeutet das, dass wir blind operieren, Missverständnissen Tür und Tor öffnen und zahlreiche Gelegenheiten verpassen, unsere Mitmenschen zu beeinflussen, weil wir nicht registrieren, was sie wirklich wollen oder brauchen.

Ihre Aufgabe ist einfach: Erstens müssen Sie Ihren Zustand der Selbstversunkenheit erkennen und wie wenig Sie tatsächlich beobachten. Mit diesem Verständnis werden Sie motiviert sein, Ihre Beobachtungsgabe weiterzuentwickeln. Zweitens müssen Sie – so wie Milton Erickson – die Andersartigkeit dieser Kommunikationsform verstehen. Sie müssen Ihre Sinne schärfen und die Menschen auf einer körperlicheren Ebene wahrnehmen, ihre körperliche Energie aufnehmen und nicht nur ihre Worte. Sie beobachten nicht nur ihre Mimik, sondern registrieren sie von innen heraus, sodass der Eindruck bei Ihnen bleibt und kommuniziert. Wenn Sie in dieser Sprache einen größeren Wortschatz erlangen, werden Sie in der Lage sein, Gesten mit möglichen Emotionen zu korrelieren. Mit wachsender Sensibilität werden Sie immer mehr Dinge bemerken, die Ihnen zuvor entgangen sind. Mit dem stärkeren sozialen Einfluss, den Sie dadurch erlangen, werden Sie außerdem die Kommunikation mit Ihren Mitmenschen vertiefen können.

> *Wer also erwartet, dass in der Welt die Teufel mit Hörnern und die Narren mit Schellen einhergehen, wird stets ihre Beute oder ihr Spiel sein. … Hinzu kommt aber noch, dass im Umgange die Leute es machen, wie der Mond und die Bucklichten, nämlich stets nur eine Seite zeigen, und sogar Jeder ein angeborenes Talent hat, auf mimischem Wege seine Physiognomie zu einer Maske umzuarbeiten, welche genau darstellt, was er eigentlich sein sollte, und die, weil sie ausschließlich auf seine Individualität berechnet ist, ihm so genau anliegt und anpasst, dass die Wirkung überall täuschend ausfällt. Er legt sie an, so oft es darauf ankommt, sich einzuschmeicheln. Man soll jedoch auf dieselbe so viel geben, als wäre sie aus Wachstuch.*
>
> ARTHUR SCHOPENHAUER

Schlüssel zur menschlichen Natur

Wir sind hervorragende Schauspieler. Wir lernen schon früh, von unseren Eltern das bekommen, was wir wollen, indem wir einen herzerweichenden Blick aufsetzen. Wir lernen, wie wir vor unseren Eltern oder Geschwistern unsere wahren Gedanken und Gefühle verbergen, um uns in verletzlichen Momenten zu schützen. Wir werden gut darin, jenen zu schmeicheln, die wir für uns gewinnen müssen – beliebte Altersgenossen oder Lehrer etwa. Wir lernen, wie wir uns in eine Gruppe einfügen, indem wir dieselbe Kleidung tragen und dieselbe Sprache sprechen. Wenn wir älter werden und unsere Karriere aufbauen, lernen wir, die richtige Fassade zu errichten, um den Job zu bekommen und in die Gruppenkultur zu passen. Ob wir nun Manager, Professor oder Barkeeper werden – wir müssen uns stets entsprechend verhalten und diese Rolle spielen.

Stellen Sie sich jemanden vor, der niemals diese schauspielerischen Fähigkeiten entwickelt hat, der sein Gesicht sofort verzieht, wenn ihm nicht gefällt, was er hört, oder der ein Gähnen nicht unterdrücken kann, wenn er sich langweilt. Jemanden, der immer seine Meinung sagt, der mit seinen Ideen und seiner Art immer seinen eigenen Weg geht, der sich immer gleich verhält, ob er nun mit seinem Vorgesetzten spricht oder mit einem Kind. Eine solche Person würde zweifellos ausgegrenzt, verspottet und verachtet werden.

Wir sind alle so gute Schauspieler, dass wir nicht einmal merken, wenn dies passiert. Wir glauben, dass wir bei unseren sozialen Interaktionen fast immer aufrichtig sind, und jeder gute Schauspieler wird Ihnen sagen, dass genau diese Überzeugung das Geheimnis hinter jeder glaubhaften schauspielerischen Darbietung ist. Wir nehmen diese Fähigkeiten als gegeben hin, aber um sie in Aktion zu sehen, sollten Sie versuchen, sich selbst dabei zu beobachten, wie Sie mit verschiedenen Familienmitgliedern, Ihrem Vorgesetzten und Ihren Kollegen interagieren. Sie werden feststellen, dass sich Ihre Wortwahl, Stimme, Gepflogenheiten und gesamte Körpersprache subtil verändern, um sich an jede Person und jede Situation anzupassen. Wenn Sie jemanden beeindrucken wollen, setzen Sie ein völlig anderes Gesicht auf, als wenn Sie jemanden besser kennen, bei dem Sie Ihre Fassade fallen lassen können. Sie tun dies fast immer ohne nachzudenken.

Im Laufe der Jahrhunderte zeigten sich viele Dichter und Denker, die die Menschen von außen betrachteten, von der Theatralik des Soziallebens beeindruckt. Das berühmteste Zitat, das dies zum Ausdruck bringt, stammt von Shakespeare: »Die ganze Welt ist Bühne / Und alle Fraun und Männer

bloße Spieler. / Sie treten auf und gehen wieder ab, / Sein Leben lang spielt einer manche Rollen.« Wenn das Theater und Schauspieler traditionell durch das Bild der Masken dargestellt wurden, implizieren Autoren wie Shakespeare, dass wir alle ständig Masken tragen. Manche Menschen sind bessere Schauspieler als andere. Bösartige Gestalten wie Iago in der Tragödie *Othello* sind in der Lage, ihre feindseligen Absichten hinter einem wohlwollenden Lächeln zu verbergen. Andere können mit mehr Selbstbewusstsein und Mut agieren – sie werden oft Führungspersönlichkeiten. Menschen mit hervorragenden schauspielerischen Fähigkeiten kommen in unseren komplexen sozialen Umgebungen besser zurecht und haben Erfolg.

Obwohl wir alle erfahrene Schauspieler sind, erleben wir die Notwendigkeit, eine Rolle zu spielen, insgeheim als Last. Wir sind das erfolgreichste soziale Tier auf dem Planeten. Unsere steinzeitlichen Vorfahren, die Sammler und Jäger waren, konnten nur überleben, indem sie ständig durch nonverbale Signale miteinander kommunizierten. Deswegen sind die menschliche Mimik und Gestik so expressiv; sie wurden über eine lange Zeit hinweg entwickelt, noch vor der Entwicklung der Sprache. Sie ist tief in uns verwurzelt. Wir haben den ständigen Drang, unsere Gefühle zu kommunizieren, die wir aber gleichzeitig verbergen müssen, um sozial zu funktionieren. Weil diese gegensätzlichen Kräfte in uns toben, können wir nicht vollständig kontrollieren, was wir kommunizieren. Unsere wahren Gefühle sickern ständig in Form von Gesten, Tonlage, Mimik und Körperhaltung durch. Wir werden aber nicht automatisch darin geübt, auf die nonverbalen Signale unserer Mitmenschen zu achten. Aus purer Gewohnheit fixieren wir uns auf die Worte, die wir hören, während wir gleichzeitig darüber nachdenken, was wir darauf entgegnen. Das heißt, dass wir nur einen kleinen Bruchteil der potenziellen sozialen Fähigkeiten nutzen, die wir besitzen.

Stellen Sie sich zum Beispiel ein Gespräch mit jemandem vor, den Sie erst vor Kurzem kennengelernt haben. Indem Sie Ihre Aufmerksamkeit voll und ganz auf seine nonverbalen Signale richten, können Sie seine Stimmungen aufgreifen und diese Stimmungen spiegeln, damit er sich unbewusst in ihrer Anwesenheit entspannt. Im Laufe der Konversation registrieren Sie, ob Ihr Gesprächspartner auf Ihre Gesten reagiert und diese spiegelt. In diesem Fall können Sie einen Schritt weiter gehen und die Verbindung vertiefen. Auf diese Weise können Sie Rapport aufbauen und einen wertvollen Verbündeten

gewinnen. Stellen Sie sich umgekehrt eine Person vor, die fast sofort feindselige Signale aussendet. Sie durchschauen ihr falsches, gequältes Lächeln, den gereizten Blick, der über ihr Gesicht huscht, und die Zeichen subtilen Unbehagens in Ihrer Anwesenheit. Wenn Sie all das sofort registrieren, können Sie sich höflich aus der Interaktion zurückziehen, diese Person im Auge behalten und nach weiteren Anzeichen für feindselige Absichten suchen. Sie haben sich möglicherweise eine unnötige Schlacht oder eine hässliche Sabotage erspart.

Unser Studium der menschlichen Natur besteht in diesem Zusammenhang aus zwei Aufgaben: Erstens müssen Sie die Tatsache anerkennen, dass das Leben eine gewisse theatralische Note hat. Aber heben Sie nicht den moralischen Zeigefinger und wettern gegen das Rollenspiel und die Masken, die für ein reibungsloses soziales Miteinander so wichtig sind. Ihr Ziel ist es vielmehr, Ihre Rolle auf der Bühne des Lebens formvollendet zu spielen, Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen, sich ins Rampenlicht zu stellen und als sympathischen Helden oder sympathische Heldin in Szene zu setzen. Zweitens dürfen Sie nicht naiv sein und das Auftreten Ihrer Mitmenschen für bare Münze nehmen. Lassen Sie sich von den schauspielerischen Fähigkeiten anderer nicht blenden. Lernen Sie, deren wahren Gefühle zu entschlüsseln, arbeiten Sie an Ihrer Beobachtungsgabe und üben Sie so oft wie möglich im Alltag.

Daher gibt es bei diesem Gesetz drei wesentliche Aspekte: zu verstehen, *wie* man Menschen beobachtet, einige Grundlagen für die Entschlüsselung nonverbaler Kommunikation zu lernen und die Kunst zu beherrschen, die als *Impression-Management* bekannt ist und daraus besteht, Ihre Rolle mit maximaler Wirkung zu spielen.

Beobachtungsgabe

Fast alle von uns waren als Kinder großartige Beobachter. Weil wir klein und schwach waren, hing unser Überleben davon ab, das Lächeln und die Stimmlage anderer Menschen zu entschlüsseln. Wir waren oft vom sonderbaren Gangbild der Erwachsenen fasziniert, von ihrem übertriebenen Lächeln und ihrer affektierten Art. Wir machten sie zum Spaß nach. Wir konnten an der Körpersprache erkennen, ob jemand eine Gefahr für uns darstellte. Deshalb sind Kinder der Untergang notorischer Lügner, Betrüger, Bühnenmagier und anderer Leute, die vorgeben, etwas zu sein, was sie nicht

sind. Kinder durchschauen schnell ihre Fassade. Mit der Zeit, etwa ab dem fünften Lebensjahr, geht diese Sensibilität verloren und wir fangen an, uns nach innen zu wenden und mehr darüber nachzudenken, wie andere uns sehen.

Sie müssen erkennen, dass es nicht darum geht, sich neue Fähigkeiten anzueignen. Vielmehr entdecken Sie Fähigkeiten neu, die Sie seit Ihrer frühen Kindheit besitzen. Das bedeutet, dass Sie langsam den Prozess der Selbstversunkenheit umkehren und wieder die nach außen gerichtete Sicht und Neugier entwickeln, die Sie als Kind einst hatten. Wie bei jeder Fähigkeit gilt auch hier, dass Sie dafür Geduld brauchen. Durch regelmäßiges Üben vernetzen Sie Ihr Gehirn neu und legen neue neuronale Verbindungen an. Achten Sie darauf, sich nicht gleich mit zu vielen Informationen zu überfrachten. Machen Sie erste Schritte, um kleine, aber tägliche Fortschritte zu sehen. In einer zwanglosen Konversation setzen Sie sich etwa das Ziel, an Ihrem Gesprächspartner ein oder zwei Gesichtsausdrücke zu entdecken, die seinen Äußerungen zu widersprechen scheinen oder Hinweise auf zusätzliche Informationen liefern. Nehmen Sie Mikroexpressionen wahr, etwa kurz aufblitzende Anzeichen für Anspannung oder ein erzwungenes Lächeln (siehe hierzu den nächsten Abschnitt). Sobald Ihnen diese einfache Übung gelingt, wiederholen Sie sie bei einer anderen Person, aber konzentrieren Sie sich immer auf ihr Gesicht. Sobald Sie feststellen, dass es Ihnen leichter fällt, die Mimik anderer zu lesen, versuchen Sie sich auf die Stimme der Person zu konzentrieren und jeden Hinweis auf eine Veränderung der Tonlage oder Sprechgeschwindigkeit zu registrieren. Die Stimme sagt viel über das Selbstbewusstsein und die Zufriedenheit einer Person aus. Später können Sie Elemente der Körpersprache miteinbeziehen, etwa Haltung, Gesten, Beinposition. Halten Sie diese Übungen simpel, setzen Sie sich leichte Ziele. Schreiben Sie Ihre Beobachtungen auf, vor allem die Muster, die Sie erkennen.

Wenn Sie diese Übungen machen, müssen Sie entspannt und offen sein für das, was Sie sehen. Versuchen Sie nicht, Ihre Beobachtungen mit Worten zu beschreiben. Sie müssen am Gespräch beteiligt sein, während Sie weniger reden und gleichzeitig Ihr Gegenüber dazu anregen, mehr von sich preiszugeben. Versuchen Sie, den anderen zu spiegeln, machen Sie Bemerkungen, die auf etwas anspielen, das er gesagt hat und ein Hinweis darauf sind, dass Sie ihm zuhören. Dies wird dazu führen, dass die andere Person sich entspannt, mehr redet und mehr nonverbale Signale aussendet.

Doch Ihre Beobachtung anderer Menschen darf niemals offensichtlich sein. Wenn der andere das Gefühl hat, beobachtet zu werden, verkrampft er sich und versucht, seine Mimik oder Gestik zu kontrollieren. Zu viel direkter Augenkontakt wird Ihre wahren Absichten offenbaren. Sie müssen neutral und aufmerksam wirken und Ihrem Gegenüber nur einige wenige schnelle periphere Blicke zuwerfen, um mimische, gestische und stimmliche Veränderungen zu bemerken.

Durch die Beobachtung einer bestimmten Person über einen längeren Zeitraum etablieren Sie den Ausdruck und die Stimmung, die für sie die Norm ist. Manche Menschen sind von Natur aus ruhig und reserviert, und ihre Mimik offenbart das. Einige sind lebhaft und energiegeladen, während wieder andere dazu neigen, sich nervös umzuschauen. Wenn Sie wissen, wie sich jemand normalerweise verhält, können Sie größere Aufmerksamkeit auf eventuelle Abweichungen richten, zum Beispiel wenn jemand, der normalerweise reserviert ist, plötzlich lebhaft wird, oder wenn jemand, der tendenziell ein nervöser Typ ist, einen entspannten Gesichtsausdruck hat. Sobald Sie die Baseline einer Person kennen, wird es für Sie viel leichter sein zu erkennen, ob sie sich unwohl fühlt oder verstellt. Mark Anton im alten Rom galt etwa als joviale Person, die stets lächelte, lachte und mit anderen scherzte. Als er jedoch nach der Ermordung Julius Caesars plötzlich still und nachdenklich wurde, verstand Antonius' Rivale Octavian (der spätere Kaiser Augustus), dass Antonius etwas im Schilde führte und feindliche Absichten hatte.

In Bezug zu dem Ausdruck, der als Norm etabliert wurde, sollten Sie versuchen, dieselbe Person in verschiedenen Umgebungen zu beobachten und zu prüfen, inwiefern sich ihre nonverbalen Signale verändern, wenn sie mit ihrem Ehepartner, Vorgesetzten oder Angestellten redet.

Eine weitere Übung ist die Beobachtung von Menschen, die kurz davor stehen, etwas Besonderes oder Außergewöhnliches zu tun, wie eine Reise an einen faszinierenden Ort, eine Verabredung mit jemandem, den sie seit einer Weile im Auge haben, oder ein Ereignis, mit dem hohe Erwartungen verknüpft sind. Achten Sie auf erwartungsfrohe Blicke, wie sich die Augen weiten und geöffnet bleiben, ob das Gesicht leicht gerötet und die Mimik lebhaft ist, ob sich ein leichtes Lächeln auf den Lippen abzeichnet, das freudige Erregung ausdrückt. Vergleichen Sie diese Signale mit der Anspannung, die bei einer Person erkennbar ist, die unmittelbar vor einer Prüfung oder einem Bewerbungsgespräch steht. Sie vergrößern Ihren

Wortschatz, wenn es darum geht, Emotionen und Mimik zueinander in Bezug zu setzen.

Achten Sie besonders auf gemischte Signale, beispielsweise wenn eine Person erklärt, von Ihrer Idee begeistert zu sein, aber angespannte Gesichtszüge und eine gequälte Stimme hat, oder jemand Sie zu Ihrer Beförderung beglückwünscht, aber sein Lächeln gezwungen und die Mimik traurig wirkt. Solche gemischten Signale sind keine Seltenheit. Sie können sich auch nur in einzelnen Körperbereichen bemerkbar machen. In dem Roman *Die Botschafter* von Henry James fällt dem Erzähler auf, dass eine Frau, die ihn besucht hat, während des Gesprächs größtenteils lächelte, dabei aber ihren Sonnenschirm krampfhaft festhielt. Nur weil er das bemerkt, nimmt er ihre wahre Stimmung wahr: Unbehagen. Bei gemischten Signalen müssen Sie sich bewusst machen, dass ein Großteil der nonverbalen Kommunikation das Durchsickern negativer Emotionen betrifft, und Sie müssen den negativen Signalen mehr Gewicht beimessen, weil sie die wahren Gefühle einer Person anzeigen. In einem günstigen Augenblick können Sie sie fragen, warum sie traurig ist oder Abneigung empfindet.

Um Ihren Lernprozess weiter zu vertiefen, können Sie noch eine andere Übung ausprobieren: Setzen Sie sich in ein Café oder einen anderen öffentlichen Bereich und beobachten Sie die Menschen, die Sie umgeben, ohne selbst an einer Konversation beteiligt zu sein. Achten Sie auf stimmliche Signale, Gangbilder und die allgemeine Körpersprache. Machen Sie sich falls möglich Notizen. Wenn Sie im Laufe der Zeit Ihr Können verfeinern, können Sie versuchen, die Berufe der Menschen anhand ihrer nonverbalen Signale zu erraten oder anhand ihrer Körpersprache etwas über ihre Persönlichkeit auszusagen. Es sollte ein unterhaltsames Spiel sein.

Mit der Zeit werden Sie in der Lage sein, Ihre Aufmerksamkeit besser aufzuteilen – einerseits aufmerksam auf das zu hören, was jemand zu sagen hat, aber andererseits auch sorgfältig auf seine nonverbale Kommunikation zu achten. Sie werden womöglich Signale registrieren, die Ihnen vorher entgangen sind, und dabei kontinuierlich Ihr Vokabular erweitern. Bedenken Sie, dass alles, was Menschen tun, eine Art von Zeichen ist: Es gibt keine Geste, die nichts aussagt. Sie werden das Schweigen der Menschen zur Kenntnis nehmen, ihre Kleidung, die Anordnung der Dinge auf ihrem Schreibtisch, ihre Atemmuster, die Spannung in bestimmten Muskelpartien (vor allem im Nacken), den Subtext ihrer Konversationen – was nicht gesagt oder was impliziert wird. All diese Entdeckungen sollten faszinierend sein

und Sie dazu motivieren, sich weiter mit diesem Thema auseinanderzusetzen.

Während Sie diese Fähigkeit trainieren, müssen Sie sich einige gängige Fehler bewusst machen, die Ihnen unterlaufen können. Wörter drücken eine direkte Information aus. Wir können darüber streiten, was jemand meint, wenn er etwas sagt, aber die Deutungsmöglichkeiten sind relativ begrenzt. Nonverbale Signale sind wesentlich ambivalenter und indirekter. Es gibt kein Wörterbuch, das Ihnen sagt, was dieser oder jener mimische Ausdruck bedeutet. Es hängt vom Individuum und dem Kontext ab. Wenn Sie nicht aufpassen, werden Sie die Zeichen zwar schnell aufgreifen, sie aber schnell so interpretieren, dass Sie Ihren eigenen emotionalen Vorurteilen über Menschen entsprechen – was Ihre Beobachtungen nicht nur nutzlos, sondern auch gefährlich macht. Wenn Sie etwa jemanden beobachten, gegen den Sie ohnehin eine Abneigung haben oder der Sie an eine Person aus Ihrer Vergangenheit erinnert, die Ihnen unsympathisch war, werden Sie dazu neigen, fast jeden Hinweisreiz als ablehnend oder feindselig zu deuten. Das Gegenteil passiert bei Leuten, die Sie mögen. Bei diesen Übungen müssen Sie sich daher bemühen, keine persönlichen Vorlieben und Vorurteile in Ihre Beobachtung einfließen zu lassen.

Damit ist etwas verbunden, was als *Othello-Effekt* bekannt ist. In dem Theaterstück von Shakespeare nimmt die Titelfigur Othello an, dass seine Frau Desdemona Ehebruch begangen hat, weil sie nervös reagiert, als sie wegen angeblicher Beweise ihrer Tat zur Rede gestellt wird. In Wirklichkeit ist Desdemona unschuldig, aber Othellos aggressive, paranoide Art und seine bedrohlichen Fragen beunruhigen sie, was er als Zeichen ihrer Schuld deutet. Was in solchen Fällen passiert, ist, dass wir die emotionalen Signale einer Person aufgreifen – Nervosität zum Beispiel – und annehmen, dass sie einer bestimmten Quelle entspringen. Wir ziehen daraus voreilige Schlüsse, die sich mit dem decken, was wir sehen wollen. Aber die Nervosität könnte mehrere Erklärungen haben, es könnte eine temporäre Reaktion auf unsere Fragen oder die allgemeinen Umstände sein. Es wurde also eine richtige Beobachtung gemacht, die dann allerdings falsch entschlüsselt wurde.

1894 wurde Alfred Dreyfus, ein französischer Offizier, fälschlicherweise verhaftet, weil ihm vorgeworfen wurde, für die Deutschen zu spionieren. Dreyfus war Jude und viele Franzosen waren damals antisemitisch eingestellt. Als er zur ersten öffentlichen Befragung erschien, antwortete Dreyfus in einem ruhigen, gefassten Ton, den er sich während seiner Ausbildung zum Bürokraten angeeignet hatte und der das Ergebnis seines

Versuchs war, seine Nervosität zu unterdrücken. Die meisten Anwesenden nahmen an, dass ein Unschuldiger lautstark protestieren würde. Sein Verhalten wurde als Zeichen seiner Schuld gedeutet.

Bedenken Sie, dass Menschen aus verschiedenen Kulturen verschiedene Verhaltensregeln für annehmbar halten. Diese sind als Darbietungsregeln (Display Rules) bekannt. In manchen Kulturen gilt es als schicklich, weniger zu lächeln oder mehr Körperkontakt einzugehen. Oder ihre Sprache legt größeren Wert auf die Tonhöhe. Berücksichtigen Sie immer den kulturellen Hintergrund der Menschen, mit denen Sie es zu tun haben, und deuten Sie ihre Signale entsprechend.

Sie sollten auch versuchen, sich selbst zu beobachten. Nehmen Sie zur Kenntnis, wie oft und wann Sie dazu neigen, ein falsches Lächeln aufzusetzen oder körperlich Nervosität zum Ausdruck zu bringen – in Ihrer Stimme, mit trommelnden Fingern, dem Spielen mit den Haaren, bebenden Lippen und so weiter. Indem Sie sich Ihres eigenen nonverbalen Verhaltens bewusst werden, sensibilisieren Sie sich für die Signale anderer und nehmen diese aufmerksamer wahr. Sie werden besser in der Lage sein, sich die Emotionen vorzustellen, die mit dem Signal einhergehen. Und Sie werden auch mehr Kontrolle über Ihr eigenes nonverbales Verhalten erlangen, was sehr wertvoll ist, um in die richtige soziale Rolle zu schlüpfen (siehe letzter Abschnitt dieses Kapitels).

Während Sie Ihre Beobachtungsgabe entwickeln, werden Sie eine körperliche Veränderung an sich selbst und an Ihrer Beziehung zu anderen feststellen. Sie nehmen die veränderlichen Stimmungen anderer viel stärker wahr und antizipieren diese sogar, indem Sie in sich das spüren, was der andere spürt. Indem Sie diese Kunst perfektionieren, können Sie solche Kräfte beinahe hellseherisch erscheinen lassen, so wie es bei Milton Erickson der Fall war.

Dekodierungsschlüssel

Bedenken Sie, dass Menschen generell versuchen, sich nach außen von ihrer besten Seite zu präsentieren. Das bedeutet, dass sie eventuelle antagonistische Gefühle verbergen, etwa ihr Streben nach Macht oder Überlegenheit, ihre Versuche des Einschmeichelns und ihre Unsicherheit. Sie werden Sprache benutzen, um ihre Gefühle zu verbergen und Sie von der Realität abzulenken, indem sie die Fixierung auf Wörter ausnutzen, der wir Menschen

normalerweise unterliegen. Sie werden auch eine bestimmte Mimik zeigen, die leicht aufzusetzen ist und nach außen freundlich wirkt. Ihre Aufgabe ist es, über diese Ablenkungen hinwegzusehen und sich jene Zeichen bewusst zu machen, die unabsichtlich durchsickern und etwas über die wahre Emotion hinter der Maske aussagen. Die drei Kategorien der wichtigsten Signale, die es zu beobachten und identifizieren gilt, sind *Gefallen/Missfallen* , *Dominanz/Unterwerfung* und *Täuschung* .

Signale für Gefallen/Missfallen

Stellen Sie sich folgendes Szenario vor: Jemand in Ihrer Gruppe kann Sie nicht leiden, entweder aus Neid oder Misstrauen, kann seine Abneigung im Gruppenumfeld aber nicht offen zum Ausdruck bringen, weil man ihn sonst für einen schlechten Teamplayer halten würde. Also lächelt diese Person Sie an, unterhält sich mit Ihnen und scheint sogar Ihre Ideen zu unterstützen. Sie haben hin und wieder vielleicht das Gefühl, dass etwas nicht ganz stimmt, doch die Zeichen sind subtil und Sie vergessen sie, während Sie Ihre Aufmerksamkeit auf die Fassade richten, die die andere Person Ihnen präsentiert. Urplötzlich, scheinbar aus heiterem Himmel, fällt diese Person Ihnen in den Rücken oder verhält sich gemein. Die Maske fällt. Die Konsequenzen für Sie sind nicht nur berufliche oder private Probleme, sondern auch der damit verbundene emotionale Stress, der anhaltende Auswirkungen haben kann.

Ihnen muss Folgendes klar sein: Feindseligkeit oder Widerstand kommt nie aus heiterem Himmel. Es gibt immer Vorzeichen. Es wäre viel zu anstrengend für die andere Person, solche starken Gefühle vollständig zu unterdrücken. Das Problem ist aber nicht nur, dass wir unaufmerksam sind, sondern dass uns der Gedanke an Konflikte oder Unstimmigkeiten unangenehm ist. Wir ziehen es daher vor, nicht darüber nachzudenken und lieber anzunehmen, dass unsere Mitmenschen auf unserer Seite oder zumindest neutral sind. Meist *spüren* wir, dass etwas mit der anderen Person nicht ganz stimmt, aber wir ignorieren dieses Gefühl. Wir müssen lernen, solchen intuitiven Reaktionen zu vertrauen und nach Zeichen zu suchen, die eine genauere Untersuchung der Beweislage veranlassen sollten.

Menschen bringen durch ihre Körpersprache klar zum Ausdruck, ob sie jemanden mögen oder nicht. Hierzu zählen das plötzliche Zusammenkneifen der Augen nach einer Äußerung, ein böser Blick, zusammengepresste Lippen, die fast nicht mehr sichtbar sind, ein steifer Nacken, Rumpf oder

Füße, die sich noch im Gespräch wegdrehen, verschränkte Arme, während der andere versucht, sein Gegenüber von seinem Argument zu überzeugen, sowie eine allgemeine körperliche Anspannung. Das Problem ist, dass Sie solche Zeichen normalerweise nur dann erkennen, wenn der Unmut des anderen so stark geworden ist, dass er sich nicht mehr verbergen lässt. Daher müssen Sie trainieren, auf Mikroexpressionen und andere subtile Zeichen zu achten, die Ihre Mitmenschen aussenden.

Mikroexpressionen wurden erst kürzlich von Psychologen entdeckt, die deren Existenz in Filmaufzeichnungen dokumentieren konnten. Sie währen nicht einmal eine Sekunde. Es gibt zwei Varianten: Die erste tritt auf, wenn man ein negatives Gefühl in sich wahrnimmt und zu unterdrücken versucht, es sich aber für den Bruchteil einer Sekunde den Weg an die Oberfläche bahnt. Die zweite tritt auf, wenn man sich der ablehnenden Haltung seines Gegenübers nicht bewusst ist, sie sich aber trotzdem für einen Moment mimisch oder gestisch abzeichnet. Hierzu zählen Expressionen wie ein kurzes Starren, angespannte Gesichtsmuskeln, geschürzte Lippen, ein einsetzendes Stirnrunzeln, spöttisches Lächeln oder ein verächtlicher Blick, bei dem die Augen nach unten gerichtet sind.

Da wir nun wissen, dass es diese Mikroexpressionen gibt, können wir nach ihnen Ausschau halten. Sie werden überrascht sein, wie oft sie auftreten, weil es nahezu unmöglich ist, die Gesichtsmuskeln zu kontrollieren und die Mimik rechtzeitig zu unterdrücken. Sie müssen entspannt und aufmerksam sein, dürfen nicht offensichtlich danach suchen, sondern sie eher aus den Augenwinkeln heraus erkennen. Sobald Sie anfangen, Mikroexpressionen zu identifizieren, wird Ihnen deren Entdeckung mit der Zeit immer leichter fallen.

Genauso vielsagend sind jene Zeichen, die subtil sind, aber mehrere Sekunden dauern können und Anspannung und Kälte zum Ausdruck bringen. Wenn Sie sich zum Beispiel erstmals jemandem nähern, der Ihnen gegenüber negative Gedanken hegt, könnten Sie eindeutige Zeichen des Missfallens erkennen, wenn Sie unerwartet von der Seite an ihn herantreten, weil er nicht die Zeit gehabt haben wird, um seine Maske aufzusetzen. Er wird nicht besonders glücklich darüber sein, Sie zu sehen, und das wird sich für ein oder zwei Sekunden zeigen. Oder Sie vertreten eine entschiedene Meinung, die die andere Person mit einem Augenrollen quittiert, das sie sogleich mit einem Lächeln zu kaschieren versucht.

Plötzliches Schweigen kann ebenfalls sehr aussagekräftig sein. Sie haben

etwas gesagt, das einen leichten Anflug von Neid oder Missfallen auslöst, und die andere Person kann nicht anders und verfällt in Schweigen und Grübeln. Vielleicht versucht sie, ihre Unzufriedenheit mit einem Lächeln zu verdecken, ist innerlich aber am Kochen. Sie werden klare Anzeichen für Gereiztheit erkennen, die einen völlig anderen Eindruck erzeugen, als wenn jemand einfach nur schüchtern ist oder nichts zu sagen hat. In diesem Fall ist es am besten, erst Schlussfolgerungen daraus ziehen, wenn Sie diese Art der Schweigsamkeit mehrmals bemerkt haben.

Die Menschen entlarven sich oft selbst mit einem gemischten Signal, also einer positiven Bemerkung, die dazu dient, Sie abzulenken, aber mit einer eindeutig negativen Körpersprache gepaart ist. Dies verschafft der Person eine kurze Linderung des Drucks, immer umgänglich und nett sein zu müssen. Sie verlässt sich auf die Tatsache, dass Sie sich vermutlich eher auf das Gesagte konzentrieren und über ihre Grimasse oder ihr schiefes Lächeln hinwegsehen werden. Achten Sie auch auf den entgegengesetzten Fall: Jemand entgegnet Ihnen mit einer sarkastischen oder spitzen Bemerkung, lächelt dabei aber und verwendet einen scherzhaften Tonfall, der zu signalisieren scheint, dass das eben Gesagte nicht ernst gemeint ist. Es wäre unhöflich, etwas anderes zu unterstellen. Doch wenn eine Person mehrfach solche Äußerungen macht, sollten Sie auf die Wörter und nicht auf die Körpersprache achten. Es ist ihre unterdrückte Art, ihre feindselige Einstellung zum Ausdruck zu bringen. Achten Sie auf Menschen, die Sie loben oder Ihnen schmeicheln, ohne dass ihre Augen dabei leuchten. Dies könnte ein Zeichen für heimlichen Neid sein.

In dem Roman *Die Kartause von Parma* von Stendhal erhält Graf Masca einen anonymen Brief mit kompromittierenden Informationen über seine Geliebte, in die er sehr verliebt ist. Als er darüber nachdenkt, wer diese Nachricht geschrieben haben könnte, erinnert er sich an ein Gespräch, das er am selben Tag mit dem Prinzen von Parma geführt hat. Der Prinz sprach davon, wie die Gier nach Macht im Vergleich zu den Freuden der Liebe verblasse, und bei dieser Äußerung bemerkte der Graf ein boshaftes Funkeln in den Augen des Prinzen, das von einem zweideutigen Lächeln begleitet wurde. Daraus schließt er zu Recht, dass der Prinz den Brief geschrieben haben muss. Er konnte seine hämische Freude über das, was er getan hatte, nicht verbergen, und es drang an die Oberfläche. Dies ist eine Variante des gemischten Signals. Die betreffende Person macht zu einem allgemeinen Thema eine relativ starke Aussage, bringt sie dabei aber subtil mit Ihnen in

Verbindung.

Ein hervorragender Maßstab für die Entschlüsselung von Animosität ist es, die Körpersprache zu vergleichen, mit der eine Person auf Sie und auf andere reagiert. Sie werden vielleicht feststellen, dass sie anderen Leuten deutlich freundlicher und warmherziger begegnet, während sie bei Ihnen eine höfliche Maske aufsetzt. Im Gespräch blitzen in ihren Augen Ungeduld und Gereiztheit auf, aber nur, wenn Sie reden. Bedenken Sie auch, dass Menschen dazu neigen, ihre wahren Gefühle – vor allem feindselige – zum Ausdruck zu bringen, wenn sie alkoholisiert, müde, enttäuscht, wütend oder gestresst sind. Sie werden im Nachhinein versuchen, dies zu entschuldigen, indem sie das Argument vorbringen, in jenem Augenblick nicht sie selbst gewesen zu sein, doch in Wirklichkeit waren sie dann viel mehr sie selbst als sonst.

Am besten suchen Sie nach diesen Zeichen, wenn Sie die Menschen auf die Probe stellen beziehungsweise ihnen sogar eine Falle stellen. König Ludwig XIV. beherrschte diese Kunst in Vollendung. Er stand an der Spitze des Versailler Königshofs, der sich aus vielen Adligen zusammensetzte, die ihm und der absoluten Macht, die er auszuüben versuchte, feindlich gesonnen waren und ihn verabscheuten. Doch im zivilisierten Umfeld von Versailles galt es, ein hervorragender Schauspieler zu sein und seine Gefühle zu verbergen – vor allem vor dem König. Dieser aber hatte seine eigenen Methoden, um seine Höflinge zu testen. Er suchte sie beispielsweise unangekündigt auf und beobachtete genau ihre spontane Mimik. Oder er forderte Adlige dazu auf, mit ihrer Familie an den Königshof zu ziehen, wohl wissend, dass das Leben in Versailles kostspielig und unangenehm war. Er versuchte, in ihrer Mimik oder Stimme Zeichen für Abneigung zu entdecken. Wenn er etwas Abfälliges über einen anderen Höfling sagte, der ein Verbündeter der betreffenden Person war, achtete er auf ihre unmittelbare Reaktion. Ausreichend viele Anzeichen des Unbehagens deuteten auf eine verborgene Feindseligkeit hin. Wenn Sie den Verdacht haben, dass Sie beneidet werden, erzählen Sie der betreffenden Person von dem letzten positiven Ereignis, das Sie erlebt haben, allerdings ohne dabei zu prahlen. Achten Sie auf Mikroexpressionen der Enttäuschung in deren Gesicht. Nutzen Sie ähnliche Tests, um verborgene Wut und Verstimmungen aufzuspüren und Reaktionen zu provozieren, die sich nicht so schnell unterdrücken lassen.

Im Allgemeinen zeigen Ihre Mitmenschen größeres oder geringeres Interesse an Ihnen oder sind Ihnen gegenüber weitgehend neutral. Sie können

sich zwischen diesen drei Zuständen hin und her bewegen, werden aber grundsätzlich in eine Richtung tendieren. Diese wird an der Geschwindigkeit erkennbar, mit der sie auf Ihre E-Mails und SMS antworten, der Körpersprache, wenn sie Ihnen begegnen, und dem allgemeinen Tenor, den sie in Ihrer Anwesenheit zeigen.

Die Entdeckung potenzieller Feindseligkeit oder negativer Gefühle in einem frühen Stadium hat den großen Vorteil, dass Sie Ihre strategischen Optionen erweitern können und mehr Platz zum Manövrieren haben. Sie können einer Person eine Falle stellen, um sie bewusst zu einer aggressiven Handlung zu provozieren, die sie langfristig bloßstellen wird. Oder Sie können Ihre Bemühungen verdoppeln, um die Abneigung der anderen Person zu neutralisieren und sie vielleicht sogar durch eine Charmeoffensive für sich zu gewinnen. Oder Sie können einfach Abstand schaffen – die Person nicht einstellen, sie entlassen, die Interaktion mit ihr verweigern. Letztlich wird sich Ihr Weg viel einfacher gestalten, wenn Sie unerwartete Schlachten und Sabotage vermeiden.

Auf der anderen Seite sinkt grundsätzlich die Notwendigkeit, positive Emotionen vor anderen zu verbergen. Allerdings möchten wir oftmals unsere Freude und übermäßiges Interesse nicht offen zur Schau zu stellen, vor allem nicht im beruflichen Umfeld oder beim Liebeswerben. Die meisten von uns ziehen es vor, nach außen abgeklärt zu wirken. Es ist also sehr nützlich, die Zeichen dafür erkennen zu können, dass jemand in Ihren Bann gerät.

Laut der Forschungsarbeiten von Psychologen wie Paul Ekman, E. H. Hess und anderen werden Menschen, die Ihnen gegenüber positiv eingestellt sind, in ihrer Mimik deutliche Anzeichen für eine Entspannung der Gesichtsmuskeln erkennen lassen, vor allem der Stirnfalten und Mundpartie. Ihre Lippen scheinen voller zu werden und die gesamte Augenpartie weitet sich. Das sind alles unwillkürliche Zeichen für Behagen und Offenheit. Wenn die Gefühle intensiver sind, zum Beispiel wenn jemand verliebt ist, wird das Gesicht besser durchblutet und die Physiognomie wirkt lebhafter. Als Teil dieses Erregungszustands werden sich die Pupillen weiten – eine automatische Reaktion, bei der die Augen mehr Licht aufnehmen. Das ist ein eindeutiges Zeichen dafür, dass sich die Person wohlfühlt und mag, was sie sieht. Neben der Weitung der Pupillen werden sich auch die Augenbrauen heben, wodurch die Augen größer erscheinen. Wir achten in der Regel nicht auf die Pupillen, weil ein intensiver Augenkontakt normalerweise mit einer eindeutigen sexuellen Konnotation behaftet ist. Wir sollten daher üben, einen

schnellen Blick auf die Pupillen unseres Gegenübers zu werfen, wenn wir eine Weitung der Augenpartie feststellen.

Bei der Entwicklung Ihrer Fähigkeiten in diesem Bereich müssen Sie lernen, den Unterschied zwischen einem falschen und einem aufrichtigen *Lächeln* zu erkennen. Wenn wir versuchen, unsere negativen Gefühle zu verbergen, verwenden wir oft das falsche Lächeln, weil es einfach geht und unsere Mitmenschen normalerweise nicht auf die feinen Nuancen des Lächelns achten. Weil die aufrichtige Variante weniger gängig ist, müssen Sie wissen, woran Sie sie erkennen können. Das aufrichtige Lächeln wirkt sich auf die Muskeln aus, die die Augen umgeben und sie weiten, was sich oft als Krähenfüße an den Seiten der Augen bemerkbar macht. Außerdem ziehen sich die Wangen nach oben. Es gibt kein aufrichtiges Lächeln ohne eine deutliche Veränderung der Augen- und Wangenpartie. Manche Menschen versuchen, den Eindruck eines aufrichtigen Lächelns zu erzeugen, indem sie ein breites Grinsen aufsetzen, das die Augenpartie ebenfalls teilweise verändert. Neben den physischen Zeichen müssen Sie aber auch den Kontext betrachten. Das aufrichtige Lächeln folgt in der Regel als unmittelbare Reaktion auf eine Handlung oder Äußerung; es ist spontan. Steht das Lächeln in diesem Fall nicht in direktem Bezug zu den Umständen, wird es durch das Gesagte nicht gerechtfertigt? Bemüht sich die Person in der Situation darum, einen guten Eindruck zu machen oder verfolgt sie strategische Ziele? Kommt das Lächeln leicht verzögert?

Positive Emotionen lassen sich vielleicht am aussagekräftigsten an der *Stimme* ablesen. Es fällt uns viel leichter, unser Gesicht zu kontrollieren; wir können für solche Zwecke vor dem Spiegel üben. Sofern wir keine gelernten Schauspieler sind, wird es uns aber sehr schwerfallen, unsere Stimme bewusst zu modulieren. Wenn Menschen angeregt sind und sich freuen, mit Ihnen zu reden, können Sie einen Anstieg der Tonhöhe feststellen, die emotionale Erregung zum Ausdruck bringt. Selbst wenn jemand nervös ist, wird der Ton seiner Stimme warm und natürlich klingen und keine gespielt freundliche Qualität haben, die oft bei Handelsvertretern oder Verkäufern erkennbar ist. Ihre Stimme klingt beinahe schnurrend, wie ein gesprochenes Lächeln. Sie werden auch feststellen, dass weder eine Anspannung noch ein Zögern erkennbar ist. Im Gesprächsverlauf werden eine Reihe scherzhafter Bemerkungen gemacht, die in immer kürzeren Abständen folgen und zunehmenden Rapport zum Ausdruck bringen. Eine Stimme, die lebhaft und fröhlich klingt, neigt dazu, uns mit ihrer guten Laune anzustecken und eine

ähnliche Reaktion in uns auszulösen. Wir wissen es, wenn wir es spüren, aber wir ignorieren diese Gefühle oft und konzentrieren uns stattdessen auf die freundlichen Worte oder das Verkaufsargument.

Das Lesen nonverbaler Signale ist entscheidend, wenn Sie versuchen, Ihre Mitmenschen zu beeinflussen und zu verführen. Es ist die beste Methode, um herauszufinden, ob und wie sehr jemand in Ihren Bann gerät. Wenn sich Ihr Gesprächspartner in Ihrer Anwesenheit allmählich wohlzufühlen beginnt, wird er näher zu Sie herantreten oder sich in Ihre Richtung lehnen, wobei er seine Arme nicht verschränkt hat oder andere Zeichen der Anspannung offenbart. Wenn Sie einen Vortrag halten oder eine Geschichte erzählen, signalisieren häufiges Kopfnicken, aufmerksame Blicke und ein aufrichtiges Lächeln, dass die Zuhörer Ihnen bei dem, was Sie sagen, recht geben und ihren Widerstand ablegen. Es gibt mehr Blickkontakt. Vielleicht ist das beste und aufregendste Zeichen die Synchronie, also wenn die andere Person Sie unbewusst spiegelt. Beide Gesprächspartner schlagen beispielsweise das rechte Bein über das linke, neigen den Kopf auf ähnliche Weise, lächeln sich gegenseitig an. Auf der tiefsten Ebene der Synchronie werden Sie Milton Ericksons Entdeckung teilen und feststellen, dass sich Atemmuster rhythmisch angleichen, was manchmal zur vollständigen Synchronie eines Kusses führen kann.

Sie können sich nicht nur beibringen, diese Veränderungen zu beobachten, die Ihren Einfluss demonstrieren, sondern sie auch selbst anstoßen, indem Sie positive Signale aussenden. Treten Sie allmählich näher an die andere Person heran oder lehnen Sie sich in ihre Richtung, wodurch Sie subtile Zeichen der Offenheit aussenden. Nicken und lächeln Sie, wenn andere reden. Spiegeln Sie ihr Verhalten und ihre Atemmuster. Halten Sie währenddessen nach Anzeichen für eine emotionale Ansteckung Ausschau und gehen nur dann weiter, wenn Sie ein langsames Nachlassen des Widerstands bemerken.

Geschulte Verführer nutzen in der Regel alle positiven Signale, um den Eindruck zu vermitteln, sie würden sich gerade verlieben; ihr Ziel ist es dabei, ihr Opfer stärker unter ihre Kontrolle zu bringen. Bedenken Sie, dass nur sehr wenige Menschen so schnell so intensive Gefühle zeigen. Wenn die Wirkung, die Sie angeblich auf den anderen ausüben, überzogen und verfrüht scheint, sagen Sie der Person einfach, dass sie einen Gang herunterschalten soll; prüfen Sie daraufhin ihr Gesicht auf Mikroexpressionen der Frustration.

Signale für Dominanz/Unterwerfung

Als komplexestes soziales Tier auf dem Planeten bilden wir Menschen auf der Grundlage von Status, Geld und Macht aufwendige Hierarchien. Wir sind uns dieser Hierarchien bewusst, reden aber nicht gerne explizit über relative Machtpositionen, und wir fühlen uns normalerweise unwohl, wenn andere über ihren überlegenen Status reden. Zeichen der Dominanz oder Schwäche werden viel häufiger nonverbal ausgedrückt. Wir haben diesen Kommunikationsstil von anderen Primaten geerbt, allen voran Schimpansen, die über ein differenziertes Arsenal an Signalen verfügen, um den Rang eines Gruppenmitglieds im sozialen Gefüge zu bestimmen. Bedenken Sie, dass das Gefühl einer höheren sozialen Position Menschen ein Selbstbewusstsein gibt, das sie in ihrer Körpersprache ausstrahlen. Manche spüren dieses Selbstbewusstsein bereits, bevor sie eine Machtposition erreichen, und verhalten sich entsprechend souverän. Diese Souveränität wirkt auf andere anziehend und begünstigt damit das Erreichen der angestrebten Machtposition – eine selbsterfüllende Prophezeiung. Jemand, der ehrgeizig ist, wird vielleicht versuchen, diese Signale zu simulieren, aber er muss überzeugend wirken, denn gespieltes Selbstbewusstsein kann ziemlich abstoßend sein.

Selbstbewusstsein geht normalerweise mit einem größeren Gefühl der Entspannung einher, die eindeutig im Gesicht ablesbar ist. Auch die Bewegungen werden größer und ausladender. Jemand, der Macht hat, nimmt sich das Recht, mehr um sich zu blicken als andere und Augenkontakt mit jeder beliebigen Person herzustellen. Seine Augenlider sind geschlossener, ein Ausdruck für Seriosität und Kompetenz. Er bemüht sich weniger darum, seine Langeweile oder Gereiztheit zu verbergen. Er lächelt seltener, weil häufiges Lächeln ein Zeichen allgemeiner Unsicherheit ist. Er fühlt sich stärker berechtigt, andere anzufassen, beispielsweise in Form eines freundschaftlichen Schulter- oder Armklopfens. Bei einer Besprechung wird eine solche Person dazu neigen, mehr Raum einzunehmen und mehr Distanz zu schaffen. Sie steht aufrechter und ihre Gesten sind entspannt und gelöst. Wichtiger noch, andere neigen dazu, ihren Stil und ihre Verhaltensweisen nachzuahmen. Der Anführer wird auf sehr subtile Weise der Gruppe eine Form der nonverbalen Kommunikation auferlegen. Das macht sich darüber bemerkbar, dass die anderen nicht nur ihre Ideen nachahmen, sondern auch ihre ruhigere oder lebhaftere Energie.

Alphamännchen signalisieren ihre überlegene hierarchische Position auf verschiedene Arten: Sie reden schneller als andere und fühlen sich berechtigt,

das Gespräch zu unterbrechen und zu lenken. Ihr Händedruck ist besonders energisch und fest. Wenn sie die Bürofläche betreten, richten sie sich stärker auf und gehen entschlossenen Schrittes; wenn sie sich in einer Gruppe bewegen, folgen ihnen normalerweise die Untergebenen. Wenn Sie Schimpansen im Zoo beobachten, werden Sie beim Alphatier ein ähnliches Verhalten entdecken.

Für Frauen in Führungspositionen bietet sich ein ruhiger, selbstbewusster Ausdruck an, der zwar freundlich, aber geschäftsmäßig ist. Das vielleicht beste Beispiel hierfür ist die amtierende Bundeskanzlerin Angela Merkel. Sie lächelt sogar seltener als die meisten männlichen Politiker, aber wenn sie ein Lächeln zeigt, ist es umso bedeutungsvoller. Es wirkt nie gespielt. Sie hört anderen mit voller Aufmerksamkeit zu, ihr Gesicht ist dabei meist reglos. Sie neigt dazu, anderen das Reden zu überlassen, während sie den Gesprächsverlauf jedoch stets zu kontrollieren scheint. Sie muss niemanden unterbrechen, um sich bemerkbar zu machen. Wenn sie jemanden angreifen will, tut sie dies mit einem gelangweilten, kühlen oder verächtlichen Blick, niemals mit lauten Worten. Der russische Staatspräsident Wladimir Putin versuchte einmal, sie einzuschüchtern, als er seinen Hund zu einer Besprechung mitbrachte – wohl wissend, dass Merkel einst gebissen worden ist und sich vor Hunden fürchtet. Ihr war die innere Anspannung sichtlich anzumerken, bevor sie schnell die Fassung erlangte und Putin gelassen in die Augen sah. Sie brachte sich damit in eine überlegene Position, weil sie sich nicht auf sein durchschaubares Spiel einließ. Er wirkte im Vergleich zu ihr beinahe kindisch und kleingeistig. Merkel setzt nicht alle Körperhaltungen von Alphamännern ein, ihr Stil ist ruhiger und auf seine eigene Weise extrem kraftvoll. Mit der wachsenden Zahl von Frauen in Führungspositionen könnte dieser unaufgeregte Führungsstil unter Umständen unsere Wahrnehmung einiger Dominanzgebärden verändern, die so lange mit Machtpositionen in Verbindung gebracht wurden.

Es empfiehlt sich, die Führungspersönlichkeiten in Ihrer Gruppe nach Zeichen für Dominanz beziehungsweise mangelnde Dominanz abzuklopfen. Anführer, die in ihrer nonverbalen Kommunikation Spannung und Zögern zum Ausdruck bringen, sind sich ihrer Macht in der Regel unsicher und sehen sie bedroht. Die Anzeichen für eine solche Nervosität und Unsicherheit sind normalerweise leicht erkennbar: Sie reden eher stockend und machen lange Sprechpausen. Ihre Stimmhöhe steigt und bleibt oben. Sie neigen dazu, ihren Blick abzuwenden und ihre Augenbewegungen zu kontrollieren, obwohl sie

oft mehr blinzeln. Sie setzen oft ein erzwungenes Lächeln auf und lachen nervös. Statt sich berechtigt zu sehen, andere anzufassen, neigen sie dazu, sich selbst zu berühren, was als *Beruhigungsverhalten* bezeichnet wird. Um die nervliche Anspannung zu lindern, berühren sie ihre Haare, ihren Nacken oder ihre Stirn. Menschen, die versuchen, ihre Unsicherheit zu kaschieren, machen sich in einem Gespräch bemerkbar, indem sie ihre Stimme erheben. Dabei blicken sie unruhig und mit geweiteten Augen um sich. Oder sie reden auf sehr lebhafte Weise, bewegen ihre Hände und ihren Körper aber kaum, was immer ein Zeichen für Nervosität ist. Sie senden zwangsläufig gemischte Signale aus, und Sie sollten stärker auf die Personen achten, die unterschwellige Unsicherheit signalisieren.

Der ehemalige französische Staatspräsident Nicolas Sarkozy (Amtszeit 2007–2012) war jemand, der seine Präsenz gerne durch Körpersprache unterstrich. Er klopfte den Leuten auf die Schulter, gab ihnen Anweisungen, wo sie stehen sollten, fixierte sie mit seinem Blick, fiel ihnen ins Wort und versuchte generell, seine Umgebung zu dominieren. Bei einer Besprechung während der Eurokrise sah Kanzlerin Merkel sein übliches Dominanzgebaren, aber dabei fiel ihr auf, dass er die ganze Zeit unruhig mit dem Fuß wippte. Sein auffällig bestimmender Stil war vielleicht sein Versuch, seine Unsicherheit zu kaschieren. Dies war eine wertvolle Information, die Merkel für sich nutzen konnte.

Menschliche Handlungen weisen oft Signale der Dominanz und Unterwerfung auf. Manche Personen kommen zum Beispiel regelmäßig zu spät zu Besprechungen oder Verabredungen, um ihre – tatsächliche oder vermeintliche – Überlegenheit zum Ausdruck zu bringen: Sie haben es nicht nötig, pünktlich zu sein. Auch Gesprächsmuster offenbaren die relative Position, die jemand seiner Meinung nach einnimmt. Wenn jemand zum Beispiel das Gefühl hat, dominant zu sein, neigt er dazu, mehr zu reden und anderen häufiger ins Wort zu fallen, um sich durchzusetzen. Wenn es einen Streit gibt, der auf eine persönliche Ebene abgleitet, greift er auf das zurück, was als *Punktuation* bekannt ist – er findet eine Handlung seines Gegenübers, die alles ausgelöst hat, obwohl dies eindeutig Teil des Beziehungsmusters ist. Er unterstreicht seine Auffassung darüber, wer für das Problem verantwortlich ist, mit seiner Stimmlage und bohrenden Blicken. Wenn Sie ein Paar beobachten, werden Sie oft eine Person bemerken, die in der dominanten Position ist. Wenn Sie sich mit den beiden unterhalten, wird der dominante Partner Sie ansehen, nicht aber seinen Partner, und er scheint nur

halbherzig zuzuhören, wenn sein Partner etwas sagt.

Lächeln kann auch ein subtiles Signal für Überlegenheit sein, vor allem wenn es sich dabei um ein verkrampftes Lächeln handelt. Es folgt normalerweise als Reaktion auf eine Äußerung und zeichnet sich durch eine Straffung der Gesichtsmuskeln aus, die Ironie und Verachtung für den Sprecher zum Ausdruck bringt, der als unterlegen betrachtet wird. Das Lächeln dient als freundliche Fassade, um negative Gefühle zu verbergen.

Ein letztes, aber sehr subtiles nonverbales Mittel zur Unterstreichung der Dominanz in einer Beziehung ist das sogenannte *Symptom* . Ein Partner entwickelt plötzliche Kopfschmerzen oder eine andere Krankheit, fängt an zu trinken oder fällt in ein anderes negatives Verhaltensmuster. Damit will derjenige die andere Seite dazu zwingen, nach seinen Regeln zu spielen und sich um seine Schwächen zu kümmern. Es ist das bewusste Erregen von Mitleid, um Macht zu erlangen – und das ist eine extrem effektive Maßnahme.

Nutzen Sie die Erkenntnisse, die Sie aus all diesen Signalen ableiten, um das Selbstbewusstsein Ihrer Mitmenschen einzuschätzen und sich entsprechend zu verhalten. Wenn Sie wissen, dass Sie es mit einem Anführer zu tun haben, den Unsicherheiten plagen, die sich nonverbal bemerkbar machen, können Sie diese großräumig vermeiden und dadurch Macht erlangen. Oftmals ist es aber am besten, sich nicht zu eng an solche Personen zu binden, weil sie langfristig keine gute Figur abgeben und Sie nach unten ziehen werden. Wenn sich jemand als Anführer inszeniert, ohne ein solcher zu sein, sollten Sie Ihre Reaktion von der Persönlichkeit der betreffenden Person abhängig machen. Wenn sie ein aufsteigender Stern ist, an sich selbst glaubt und Sie den Eindruck haben, dass ihr eine große Karriere beschieden ist, könnte es sinnvoll sein, sich an sie zu halten, um gemeinsam mit ihr aufzusteigen. Sie werden solche Typen an der positiven Energie erkennen, die sie umgibt. Wenn es sich allerdings um arrogante Möchtegern-Despoten handelt, sollten Sie diese Typen meiden, weil sie es meisterhaft beherrschen, andere dazu zu bringen, etwas für sie zu tun, während sie selbst nur Lippenbekenntnisse ablegen.

Signale für Täuschung

Menschen sind von Natur aus leichtgläubig. Wir *wollen* an bestimmte Dinge glauben, beispielsweise daran, dass uns etwas geschenkt wird, dass wir durch einen kleinen Trick unsere Gesundheit oder Jugend wiedererlangen, ja

vielleicht sogar den Tod überlisten können, dass die meisten Menschen in ihrem tiefsten Inneren gut und vertrauenswürdig sind. Täuscher und Manipulatoren nutzen diese Überzeugung schamlos aus. Es wäre sehr vorteilhaft für die Zukunft unserer Spezies, wenn wir nicht so leichtgläubig wären, aber wir können die menschliche Natur nun einmal nicht verändern. Wir können allerdings eindeutige Zeichen für einen Täuschungsversuch erkennen lernen und unsere Skepsis bewahren, während wir die Indizien prüfen.

Das eindeutigste und geläufigste Zeichen äußert sich darin, dass der Blender eine besonders lebhafte Fassade hat. Wenn er viel lächelt, extrem freundlich scheint und vielleicht sogar unterhaltsam ist, lassen wir uns eher in seinen Bann ziehen und senken unseren Widerstand gegen seinen Einfluss. Wenn Lyndon B. Johnson versuchte, einem anderen Senator etwas vorzumachen, pflegte er seine physische Präsenz auszuspielen, ihn im Aufenthaltsraum des US-Senats anzusprechen, anzügliche Witze zu machen, ihn am Arm zu berühren, mit aufrichtigem Blick anzusehen und das breiteste Lächeln aufsetzen, zu dem er fähig war. In ähnlicher Weise gilt: Wenn jemand versucht, etwas zu verschleiern, wird er sich besonders energisch, rechtschaffen und gesprächig zeigen. Er nutzt den Überzeugungsfehler (Conviction Bias, siehe Kapitel 1): Wenn man etwas leugnet oder mit voller Überzeugung behauptet und sich dabei als Opfer inszeniert, fällt es anderen schwer, dies anzuzweifeln. Wir neigen dazu, vehement vorgetragene Äußerungen für die Wahrheit zu halten. Wenn also jemand übertrieben energisch versucht, seine Ideen zu vertreten oder sich zu verteidigen, sollten Sie argwöhnisch werden und Ihre Antennen ausfahren.

In beiden Fällen, bei der Verschleierung sowie der subtilen Vereinnahmung, will der Blender von der Wahrheit ablenken. Obwohl eine lebhafte Mimik und Gestik durchaus ein Ausdruck purer Lebensfreude und aufrichtiger Freundlichkeit sein können, müssen Sie wachsam sein, wenn diese Signale von jemandem stammen, den Sie nicht gut kennen oder der vielleicht etwas zu verbergen haben könnte. Achten Sie auf nonverbale Signale, die Ihre Vermutungen bestätigen.

Bei solchen Blendern werden Sie oft bemerken, dass ein Teil des Gesichts oder Körpers ausdrucksstärker ist, um Ihre Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen. Das ist oft die Mundpartie und äußert sich in einem breiten Lächeln und sich ständig ändernder Mimik. Dieser Körperbereich lässt sich am einfachsten manipulieren und erzeugt einen lebhaften Effekt. Aber es könnte

auch ein übertriebenes Gestikulieren sein. Entscheidend ist, dass Sie Anspannung und Nervosität in anderen Körperbereichen feststellen, weil es unmöglich ist, alle Muskeln zu kontrollieren. Wenn der Blender ein breites Lächeln aufsetzt, sind die Augen angespannt und starr oder der restliche Körper ist ungewöhnlich still. Oder die Augen versuchen, Sie mit einem freundlichen Blick zu täuschen, der Mund zittert dabei aber leicht. All das sind Zeichen für ein gespieltes Verhalten und den Versuch, eine Körperpartie verkrampft unter Kontrolle zu halten.

Manchmal versuchen wirklich kluge Täuscher, den gegenteiligen Eindruck zu erzeugen. Wenn sie etwas verheimlichen wollen, verstecken sie ihre Schuld hinter einer extrem seriösen und kompetenten Fassade, und dabei wird ihr Gesicht ungewöhnlich still. Statt die Tat zu bestreiten, bringen sie hochplausible Erklärungen dafür vor, beispielsweise die Verkettung unglücklicher Umstände, und legen sogar »Beweise« vor, die ihre Behauptungen bestätigen sollen. Ihr Bild der Realität ist nahezu hieb- und stichfest. Wenn sie Sie um Geld oder Unterstützung bitten wollen, inszenieren sie sich als extrem kompetenten Experten, was so weit gehen kann, dass sie beinahe langweilig erscheinen und Sie mit vielen Zahlen und Statistiken erschlagen. Blender greifen auf diese Strategien zurück. Der berühmte Hochstapler Victor Lustig pflegte seine Opfer mit Fachjargon zu langweilen und sich als Bürokrat oder biederer Finanzexperte zu inszenieren. Bernie Madoff wirkte so unscheinbar, dass niemand ihm einen dermaßen wagemutigen Betrug zutraute. Diese Form der Täuschung ist schwerer zu durchschauen, weil weniger Signale bemerkbar sind. Aber auch hier sollten Sie nach aufgesetzten Expressionen Ausschau halten.

Die Realität ist niemals glatt und nahtlos. Reale Ereignisse zeichnen sich durch plötzliche Vorfälle und Unfälle aus. Die Realität ist chaotisch und die einzelnen Puzzleteile passen selten perfekt zusammen. Das war es, was an der Verschleierung der Watergate-Affäre nicht stimmte und Argwohn schürte. Wenn also die Erklärung oder das Argument ein klein wenig zu glatt oder professionell wirkt, sollte dies bei Ihnen Skepsis hervorrufen. Umgekehrt gilt das, was eine Figur in Dostojewskis Roman *Der Idiot* sagt: »Deswegen: Wenn man lügt und dabei in geschickter Weise etwas Ungewöhnliches, etwas Exzentrisches einflicht, wissen Sie, etwas, was sehr selten ist oder überhaupt nicht vorkommt, dann erscheint die Lüge weit glaubhafter. Das habe ich früher beobachtet. Es ist mir nur deshalb missglückt, weil ich es nicht richtig verstanden habe …«

Wenn Sie den Verdacht haben, dass jemand versucht, Sie von der Wahrheit abzulenken, dann ist es grundsätzlich am besten, wenn Sie die Person zunächst nicht aktiv konfrontieren, sondern sie vielmehr dazu aufzufordern weiterzumachen, indem Sie Interesse an dem signalisieren, was sie sagt oder tut. Sie sollten sie dazu anregen, mehr zu reden, um mehr Zeichen für Anspannung und Unaufrichtigkeit zu offenbaren. Im richtigen Augenblick müssen Sie sie mit einer Frage oder Bemerkung überraschen, die Unbehagen auslösen soll – was ein Hinweis wäre, dass Sie auf der richtigen Spur sind. Achten Sie in diesen Augenblicken auf Mikroexpressionen und die Körpersprache. Wenn die Person Sie wirklich täuschen will, wird sie oft kurz erstarren und dann schnell versuchen, ihre Nervosität zu verschleiern.

Das war die Lieblingsstrategie des TV-Kommissars Columbo, der Verbrecher auf diese Weise konfrontierte, wenn diese versuchten, die Beweise so zu manipulieren, dass es aussah, als hätte jemand anders das Verbrechen begangen. Columbo hatte eine stets freundliche und unschuldige Miene, stellte dann aber im richtigen Augenblick eine unangenehme Frage, um die Reaktion des Verdächtigen zu prüfen.

Selbst die raffiniertesten Blender lassen sich entlarven, wenn Sie darauf achten, wie sie das Gesagte durch nonverbale Signale zu unterstreichen versuchen. Es ist sehr schwer, das zu spielen. Nachdruck entsteht durch eine höhere Stimmlage und einen überzeugenden Tonfall, entschlossene Gesten, angehobene Augenbrauen und geweitete Augen. Wir lehnen uns vielleicht auch vor oder stellen uns auf die Fußballen. Wir zeigen ein solches Verhalten, wenn wir emotional sind und versuchen, unsere Äußerung mit einem Ausrufezeichen zu versehen. Es fällt Blendern schwer, das vorzuspielen. Den Nachdruck, den sie mit ihrer Stimme oder ihrem Körper erzeugen, korreliert nicht genau mit dem, was sie sagen, passt nicht ganz in den Kontext des Augenblicks oder kommt einen Tick zu spät. Wenn sie mit der Faust auf den Tisch schlagen, erfolgt dies nicht in dem Augenblick, in dem sie die Emotion fühlen sollten, sondern minimal früher, wie auf ein unsichtbares Signal hin, um den erwünschten Effekt zu erzeugen. All das macht die Fassade der Glaubwürdigkeit brüchig, die sie zu projizieren versuchen.

Zu guter Letzt sollten Sie beim Thema Täuschung stets bedenken, dass es ein breites Spektrum abdeckt. Ganz unten befinden sich die harmlosesten Ausprägungen, kleine Notlügen. Hierzu zählen alle Formen der Schmeichelei, die es im Alltag gibt: »Du siehst heute toll aus« oder »Ich

finde Ihr Drehbuch sehr gelungen«. In diese Kategorie fällt auch, dass man nicht genau sagt, wie man seinen Tag verbracht hat, oder Informationen vorenthält, weil es unangenehm ist, völlig durchschaubar zu sein und keine Privatsphäre zu haben. Diese kleinen Formen der Täuschung lassen sich feststellen, wenn wir aufmerksam sind und zum Beispiel die Unaufrichtigkeit eines Lächelns bemerken. Aber am besten ist es, dieses untere Ende des Spektrums zu ignorieren. Eine höfliche, zivilisierte Gesellschaft hängt unter anderem von der Fähigkeit ab, Dinge zu sagen, die nicht immer ehrlich gemeint sind. Es wäre sozial viel zu schädlich, sich diese Unterkategorie der Täuschung ständig bewusst zu machen. Heben Sie sich Ihre Wachsamkeit lieber für jene Situationen auf, in denen mehr auf dem Spiel steht und in denen Ihr Gegenüber vielleicht seine Fühler ausstreckt, um etwas Wertvolles aus Ihnen herauszubekommen.

Die Kunst des Impression-Managements

Das Wort *Rollenspiel* hat im Allgemeinen negative Konnotationen. Wir betrachten sie oft als das Gegenteil von Authentizität. Jemand, der wirklich authentisch ist, muss im Leben keine Rolle(n) spielen, denken wir, sondern kann einfach nur er oder sie selbst sein. Dieses Konzept ist in Freundschaften oder Liebesbeziehungen wertvoll, in denen wir hoffentlich unsere Masken fallen lassen und unsere einzigartigen Eigenschaften zwanglos ausleben können. Im beruflichen Umfeld ist es viel komplizierter. Wenn es darum geht, in der Gesellschaft eine konkrete Aufgabe zu übernehmen oder eine berufliche Rolle zu spielen, erwarten wir ein gewisses Maß an Professionalität. Wir wären extrem verunsichert, wenn ein Flugzeugpilot plötzlich anfangen würde, sich wie ein Gebrauchtwagenhändler zu verhalten, oder ein Automechaniker wie ein Psychotherapeut, oder ein Professor wie ein Rockmusiker. Wenn diese Personen einfach nur sie selbst sind, ihre Masken fallen lassen und sich weigern, ihre Rollen zu spielen, würden wir vermutlich ihre Kompetenz infrage stellen.

Ein Politiker oder eine öffentliche Figur, die wir für authentischer als andere halten, kann in der Regel eine solche Qualität besser projizieren. Diese Leute wissen, dass gespielte Bescheidenheit, das scheinbar unabsichtliche Ausplaudern von Einzelheiten aus ihrem Privatleben oder das Erzählen einer Anekdote eine Verletzlichkeit offenbart, die als authentisch wahrgenommen wird. Wir wissen nicht, wie sie sich zu Hause verhalten, wenn niemand

zusieht. Das Leben in der Öffentlichkeit bedeutet, eine Maske zu tragen, und manchmal tragen manche Menschen die Maske der »Authentizität«. Selbst Hipster oder Rebellen spielen eine Rolle, die bestimmte Haltungen und äußere Merkmale, etwa Tätowierungen, vorschreibt. Sie haben nicht die Freiheit, plötzlich im Businessanzug zu erscheinen, weil andere in ihrem Kreis ihre Aufrichtigkeit infrage stellen würden, die unter anderem davon abhängt, das richtige Erscheinungsbild zu haben. Man hat mehr Freiheit, seine persönlichen Eigenschaften in die Rolle einzubeziehen, wenn man bereits etabliert ist und seine Kompetenz nicht mehr angezweifelt wird. Doch selbst dann sind der Ausdrucksfreiheit Grenzen gesetzt.

Bewusst oder unbewusst halten sich die meisten von uns an die Rollenvorgaben, weil wir erkennen, dass unser sozialer Erfolg davon abhängt. Manche weigern sich vielleicht, sich auf dieses Spiel einzulassen, aber letztlich werden sie marginalisiert und gezwungen, die Rolle des Außenseiters zu übernehmen, die mit zunehmendem Alter mit weniger Optionen und weniger Freiheit verbunden ist. Es ist am besten, diese Dynamik zu akzeptieren und ein gewisses Vergnügen daraus zu ziehen. Sie sind sich nicht nur der Tatsache bewusst, dass Sie sich richtig in Szene setzen müssen, sondern wissen auch, wie Sie Ihr Auftreten so gestalten, dass Sie einen maximalen Effekt erzielen. Sie können sich selbst zu einem überlegenen Schauspieler auf der Bühne des Lebens machen und Ihren Augenblick im Rampenlicht genießen.

Hier einige Grundlagen der Kunst des Impression-Managements:

Beherrschen Sie die nonverbalen Signale

Wenn in bestimmten Situationen andere herausfinden wollen, wer wir sind, achten sie verstärkt auf die nonverbalen Signale, die wir aussenden. Es könnte sich dabei um ein Vorstellungsgespräch, ein Meeting oder einen öffentlichen Auftritt handeln. Kluge soziale Performer sind sich darüber im Klaren und bis zu einem gewissen Grad in der Lage, diese Signale zu kontrollieren und Zeichen auszusenden, die vorteilhaft und positiv sind. Sie wissen, was sie tun müssen, um sympathisch zu wirken, zeigen ein aufrichtiges Lächeln, verwenden zugewandte Körpersprache und spiegeln ihr Gegenüber. Sie kennen die Dominanzsignale und wissen, wie sie Selbstbewusstsein ausstrahlen. Sie wissen außerdem, dass bestimmte Blicke ausdrucksstärker sind als Worte, um Zu- oder Abneigung zum Ausdruck zu bringen. Im Allgemeinen sollten Sie also auf Ihren nonverbalen Stil achten,

damit Sie bestimmte Aspekte bewusst verändern und eine bessere Wirkung erzeugen können.

Seien Sie ein Method-Actor

Beim Method-Acting lernen Sie, die richtigen Emotionen auf Knopfdruck abzurufen. Sie sind traurig, wenn es Ihre Rolle verlangt, weil Sie sich an Erlebnisse in Ihrer Vergangenheit erinnern, die solche Emotionen hervorgerufen haben, oder weil Sie sich solche Erlebnisse vorstellen. Der springende Punkt ist, dass Sie die Kontrolle haben. Im echten Leben ist es nicht möglich, sich selbst in einem solchen Maße zu trainieren, aber wenn Sie gar keine Kontrolle haben, wenn Sie immer impulsiv auf das reagieren, was Ihnen im Augenblick widerfährt, werden Sie auf subtile Weise mangelnde Selbstbeherrschung und damit Schwäche signalisieren. Lernen Sie daher, sich bewusst in die richtige emotionale Stimmung zu versetzen, indem Sie sich vorstellen, wie und warum Sie das Gefühl verspüren sollten, das zu der Gelegenheit oder dem Auftritt passt, vor dem Sie gerade stehen. Leben Sie dieses Gefühl in dem Augenblick voll aus, damit Ihr Gesicht und Körper es auf natürliche Weise widerspiegeln. Wenn Sie ein Lächeln erzwingen oder die Stirn bewusst in Falten legen, spüren Sie manchmal die Gefühle, für die diese Expressionen stehen. Genauso wichtig ist es, sich darauf zu trainieren, in einem günstigen Augenblick zu einem neutraleren Ausdruck zurückzukehren, damit Sie es mit Ihrer Dramatisierung nicht übertreiben.

Passen Sie sich Ihrem Publikum an

Obwohl Sie sich an bestimmte Parameter halten, die die Rolle, die Sie spielen, von Ihnen verlangt, müssen Sie immer flexibel bleiben. Ein meisterlicher Performer wie Bill Clinton war sich immer bewusst, dass er als Präsident Zuversicht und Macht projizieren musste – aber wenn er zu einer Gruppe von Fabrikarbeitern sprach, pflegte er seinen Dialekt und seine Wortwahl an das Publikum anzupassen, und er tat dasselbe, wenn er es mit Firmenchefs zu tun hatte. Sie müssen Ihr Publikum kennen und Ihre nonverbalen Signale an dessen Stil und Geschmack anpassen.

Machen Sie einen guten ersten Eindruck

Es gilt als erwiesen, dass Menschen sehr dazu neigen, ihr Urteil über eine Person am ersten Eindruck festzumachen, und dass es sehr schwer ist, dieses einmal gefällte Urteil zu revidieren. Sie müssen also besonders darauf achten,

wie Ihr erster Eindruck auf ein Individuum oder eine Gruppe ist. Es empfiehlt sich, nonverbale Signale spärlich einzusetzen und eine neutralere Fassade zu zeigen. Zu viel Übermut signalisiert Unsicherheit und macht argwöhnisch. Ein entspanntes Lächeln und ein fester Blick in die Augen des Gegenübers bei der ersten Begegnung wirken wahre Wunder, um dessen natürlichen Widerstand zu senken.

Nutzen Sie die Macht der dramatischen Wirkung

Hierzu gehört vor allem die Kunst der Anwesenheit/Abwesenheit. Wenn Sie zu präsent sind, also wenn Sie zu oft in Erscheinung treten oder Ihre Mitmenschen genau vorhersagen können, was Sie als Nächstes tun, werden Sie schnell uninteressant. Sie müssen wissen, wie und wann Sie sich zurückziehen sollten, wie oft und wann Sie vor anderen erscheinen, damit diese Sie öfter und nicht seltener sehen wollen. Es muss nicht jeder alles über Sie wissen. Lernen Sie, den anderen Informationen vorzuenthalten. Versuchen Sie grundsätzlich, Ihr Auftreten und Ihr Verhalten weniger vorhersehbar zu machen.

Spielen Sie den Heiligen

Ganz gleich in welcher historischen Epoche wir leben, es gibt bestimmte Eigenschaften, die immer als positiv betrachtet werden und die Sie geschickt einsetzen müssen. Der Eindruck der moralischen Unantastbarkeit gerät beispielsweise nie außer Mode. Natürlich werden hierfür in der heutigen Zeit andere Stilmittel eingesetzt als im 16. Jahrhundert, aber der Kern bleibt gleich: Sie verkörpern das, was als gut und über jeden Tadel erhaben gilt. In der modernen Welt heißt das, dass Sie sich progressiv, tolerant und aufgeschlossen zeigen. Sie sollten den Eindruck erwecken, bestimmte gemeinnützige Projekte großzügig zu unterstützen, und dies in den sozialen Medien kundtun. Es macht sich immer bezahlt, Aufrichtigkeit und Ehrlichkeit zu projizieren. Gelegentliche öffentliche Bekenntnisse über Ihre Schwächen und Unzulänglichkeiten wirken Wunder. Aus irgendeinem Grund werden Zeichen der Demut für authentisch gehalten, obwohl sie genauso gut auch nur vorgespielt sein können. Lernen Sie, gelegentlich den Kopf zu senken und bescheiden zu wirken. Sie sollten es tunlichst anderen überlassen, sich die Hände schmutzig zu machen; Sie selbst tragen eine blütenweiße Weste. Spielen Sie niemals erkennbar den machiavellischen Anführer – das funktioniert nur im Fernsehen. Bringen Sie angemessene Dominanzsignale

ein, um Ihren Mitmenschen zu zeigen, dass Sie einflussreich sind, selbst wenn Sie noch keine Machtposition innehaben. Vermitteln Sie den Eindruck, als wäre es Ihnen *vorherbestimmt* , erfolgreich zu sein; dieser mystische Effekt funktioniert immer.

Kaiser Augustus (63 v. Chr.–14 n. Chr.) beherrschte dieses Spiel vortrefflich. Er verstand genau, wie wichtig es war, ein gutes Feindbild zu haben – einen Schurken, von dem er sich absetzen konnte. Er benutzte Marcus Antonius, seinen frühen Rivalen um die Macht im alten Rom, als perfekten Gegenentwurf. Augustus stellte sich auf die Seite von allem, was in der römischen Gesellschaft als traditionell galt, und baute sein Haus sogar in der Nähe des Ortes, an dem die Stadt angeblich gegründet worden war. Während Marcus Antonius in Ägypten war, sich mit Königin Cleopatra amüsierte und sich einem Leben in Luxus hingab, wies Augustus ständig auf ihre Unterschiede hin und inszenierte sich selbst als Verkörperung klassischer römischer Tugenden, die Marcus Antonius verraten hatte.

Als er dann der Alleinherrscher in Rom geworden war, inszenierte er sich als bescheidener Diener des Volkes, der dem Senat und dem Volk seine Rechte zurückgab. Er verwendete eine einfache Sprache und lebte in einfachen Verhältnissen, wie ein Mann des Volkes, und dafür wurde er verehrt. Das war natürlich alles nur eine Fassade. In Wirklichkeit verbrachte er einen Großteil seiner Zeit in einer luxuriösen Villa vor den Toren Roms. Er hatte viele Mätressen, teilweise aus fernen Ländern wie Ägypten. Und während er den Eindruck erzeugte, die Macht aus den Händen zu geben, hielt er sie mit seiner Kontrolle über das Militär fest in der Hand. Augustus war vom Theater besessen und ein guter Schauspieler und Maskenträger. Er muss das erkannt haben, weil dies seine letzten Worte auf dem Totenbett waren: »Habe ich meine Rolle gut gespielt? Nun so klatscht Beifall, und schickt uns alle freudig fort!«

Sie müssen sich Folgendes vor Augen führen: Das Wort *Persönlichkeit* stammt vom lateinischen Wort *persona* , das »Maske« bedeutet. In der Öffentlichkeit tragen wir alle Masken, und zwar aus gutem Grund. Wenn wir offen zeigen würden, wer wir sind, und immer unsere ehrliche Meinung sagen würden, würden wir nahezu jeden vor den Kopf stoßen und Eigenschaften offenbaren, die besser verborgen bleiben sollten. Mit einer Persona, dem gekonnten Rollenspiel, schützen wir uns vor Menschen, die uns allzu kritisch betrachten und damit verunsichern könnten. Je besser Sie Ihre Rolle spielen, desto mehr Macht werden Sie erlangen, und mit wachsender

Macht werden Sie wiederum die Freiheit haben, Ihre Individualität stärker zum Ausdruck zu bringen. Wenn Sie das weiterführen, wird die Persona, die Sie darstellen, einem Großteil Ihrer einzigartigen Merkmale entsprechen, um größere Wirkung zu erzielen.

> *»Sie scheinen allerhand an ihr festgestellt zu haben, was für mich unsichtbar geblieben ist.« »Nicht unsichtbar, sondern unbeobachtet, Watson. Sie wussten nicht, wohin Sie sehen sollten, so ist Ihnen alles Wichtige entgangen. Ich werde Sie nie dahinbringen, dass Sie die Bedeutung eines Ärmels wahrnehmen, die Anregungen, die von Daumennägeln ausgehen, oder gar Schlüsse aus einem Schnürsenkel zu ziehen.«*
>
> Sir Arthur Conan Doyle, Eine Frage der Identität

4 BESTIMMEN SIE DIE CHARAKTERSTÄRKE DER MENSCHEN

DAS GESETZ DES ZWANGSVERHALTENS

Wenn Sie sich die Personen aussuchen, mit denen Sie arbeiten und verkehren, dürfen Sie sich nicht von deren Ruf einnehmen oder von dem oberflächlichen Bild blenden lassen, das sie zu projizieren versuchen. Üben Sie sich vielmehr darin, tief in sie hineinzuschauen und ihren Charakter zu erkennen. Der Charakter eines Menschen wird in seinen frühesten Jahren sowie durch seine täglichen Gewohnheiten gebildet. Es ist das, was ihn dazu zwingt, bestimmte Handlungen zu wiederholen und in negative Muster zu verfallen. Achten Sie genau auf solche Muster und führen Sie sich vor Augen, dass niemand etwas nur einmal tut. Menschen neigen grundsätzlich dazu, ihr Verhalten zu wiederholen. Messen Sie die relative Charakterstärke Ihrer Mitmenschen an ihrer Resilienz gegen Stress, ihrer Anpassungs- und Kooperationsfähigkeit, ihrer Geduld und Lernfähigkeit. Orientieren Sie sich immer an jenen, die Zeichen der Stärke aussenden, und meiden Sie die zahlreichen toxischen Typen, die es gibt. Sie müssen auch Ihren eigenen Charakter gründlich kennen, damit Sie Ihre Zwangsmuster durchbrechen und Ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen können.

Das Muster

Für seine Onkel, Tanten und Großeltern, die ihn in Houston, Texas, aufwachsen sahen, war Howard Hughes Jr. (1905–1976) ein eher schüchterner und wunderlicher Junge. Seine Mutter war bei seiner Geburt beinahe gestorben und konnte anschließend keine weiteren Kinder mehr bekommen, sodass sie sich völlig auf ihren Sohn fixierte. Aus Angst davor,

dass er vielleicht krank werden könnte, beobachtete sie jede seiner Bewegungen und tat alles, was in ihrer Macht stand, um ihn zu beschützen. Der Junge schien große Ehrfurcht vor seinem Vater zu haben, Howard Senior, der 1909 die Sharp-Hughes Tool Company gegründet hatte, die der Familie bald ein kleines Vermögen einbrachte. Sein Vater war nicht oft zu Hause, weil er geschäftlich viel unterwegs war, und deshalb verbrachte Howard Jr. viel Zeit mit seiner Mutter. Den Verwandten erschien er unruhig und hypersensibel, aber als er älter wurde, wurde aus ihm ein bemerkenswert höflicher, ruhiger und seinen Eltern zutiefst ergebener Sohn.

1922 starb seine Mutter völlig unerwartet im Alter von neununddreißig Jahren. Sein Vater verkraftete ihren frühen Tod nie vollständig und starb zwei Jahre später. Im Alter von neunzehn Jahren war der junge Howard Jr. allein auf der Welt, nachdem er die beiden Menschen verloren hatte, die seine engsten Gefährten gewesen waren und jede seiner Lebensphasen gelenkt hatten. Seine Verwandten beschlossen, dass sie diese Lücke füllen und dem jungen Mann die Führung geben mussten, die er brauchte. Doch in den Monaten nach dem Tod seines Vaters lernten sie einen Howard Hughes Jr. kennen, der ihnen völlig fremd war. Der ruhige junge Mann wurde plötzlich ausfallend. Der gehorsame Junge war jetzt ein regelrechter Rebell. Er brach das Studium ab, zu dem sie ihm geraten hatten; er schlug all ihre Ratschläge in den Wind. Je mehr sie auf ihrem Standpunkt beharrten, umso feindseliger wurde er.

Weil er das Familienvermögen geerbt hatte, konnte der junge Howard nun völlig unabhängig werden, und er hatte vor, diese Unabhängigkeit auf die Spitze zu treiben. Er machte sich sofort daran, alle Anteile der Sharp-Hughes Tool Company zu kaufen, die seine Verwandten besaßen, um die vollständige Kontrolle über das hochgradig lukrative Unternehmen zu erlangen. Nach dem texanischen Gesetz konnte er vor Gericht einen Antrag auf vorgezogene Volljährigkeit stellen, wenn er beweisen konnte, dass er reif genug war, die Aufgaben und Pflichten eines Erwachsenen zu übernehmen. - Hughes freundete sich mit einem ortsansässigen Richter an und erhielt bald die Genehmigung, die er brauchte. Nun konnte er tun und lassen, was er wollte, und die Werkzeugfirma übernehmen, ohne dass jemand ihm Vorschriften machte. Seine Verwandten waren von diesem Verhalten schockiert, und kurze Zeit später brachen beide Seiten für den Rest ihres Lebens den Kontakt fast vollständig ab. Warum hatte sich der freundliche Knabe, den sie gekannt hatten, in einen hyperaggressiven, rebellischen

jungen Mann verwandelt? Das war ein Rätsel, für das sie niemals eine Lösung finden sollten.

Kurz nachdem er seine Unabhängigkeit erklärt hatte, ließ sich Hughes in Los Angeles nieder, weil er es sich in den Kopf gesetzt hatte, seinen beiden neuesten Leidenschaften nachzugehen: Filme drehen und Flugzeuge fliegen. Er besaß die finanziellen Mittel, und 1927 beschloss er, seine beiden Leidenschaften miteinander zu kombinieren und einen epischen, kostspieligen Film über die Kampfpiloten im Ersten Weltkrieg zu drehen, der *Höllenflieger* heißen sollte. Er engagierte einen Regisseur und ein Team von Drehbuchautoren, die ein Skript ausarbeiten sollten, aber er zerstritt sich mit dem Regisseur und feuerte ihn. Er engagierte daraufhin einen anderen Regisseur, Luther Reed, der ebenfalls von der Fliegerei begeistert war und sich besser mit dem Projekt identifizieren konnte, aber auch dieser gab kurze Zeit später auf, weil Hughes sich ständig in seine künstlerischen Entscheidungen einmischte. Seine letzten Worte an Hughes waren: »Warum drehen Sie den Film nicht selbst, wenn Sie so viel Ahnung haben?« Dieser folgte dem Rat und ernannte sich selbst zum Regisseur des Films.

Das Budget stieg immer weiter, weil er nach maximalem Realismus strebte. Es verstrichen viele Monate und Jahre, und Hughes verschliss Hunderte von Mitarbeitern des Filmstabs sowie Stuntpiloten, von denen drei bei Brandunfällen ums Leben kamen. Nach endlosen Streitereien entließ er fast jeden Leiter der einzelnen Abteilungen und nahm alles selbst in die Hand. Er verlor sich in Details und machte jede Einstellung, jeden Winkel, jedes Storyboard zur Chefsache. 1930 fand die Premiere von *Höllenflieger* statt, und er wurde ein Kassenschlager. Die Geschichte war zwar chaotisch, aber die Flug- und Actionszenen faszinierten das Kinopublikum. Die Legende von Howard Hughes war geboren. Er war ein wagemutiger, junger Rebell, der das System über den Haufen geworfen und einen Hit gelandet hatte. Er war der unbeugsame kompromisslose Individualist, der alles selbst tat. Es interessierte niemanden, dass der Film stolze 3,8 Millionen Dollar gekostet, aber nur knapp 2 Millionen Dollar eingespielt hatte. Hughes selbst war bescheiden und behauptete, seine Lektion gelernt zu haben: »*Höllenflieger* im Alleingang zu drehen war mein größter Fehler … die Arbeit von zwölf Leuten alleine bewältigen zu wollen, das war einfach nur Dummheit meinerseits. Ich lernte durch bittere Erfahrung, dass kein Mensch alles wissen kann.«

In den 1930er Jahren schien die Legende um Hughes nur zu wachsen, als er

mehrere Geschwindigkeitsweltrekorde im Fliegen aufstellte und dem Tod mehrfach um Haaresbreite entging. Hughes hatte aus der Firma seines Vaters ein neues Unternehmen namens Hughes Aircraft ausgegründet, das sich – so hoffte er – zu einem der größten Flugzeughersteller der Welt entwickeln würde. Um dieses Ziel zu erreichen, musste man damals lukrative Aufträge vom Militär erhalten, und als die USA in den Zweiten Weltkrieg eintraten, unternahm Hughes einen kühnen Vorstoß, um einen solchen Auftrag an Land zu ziehen.

1942 beschlossen verschiedene Beamte des Verteidigungsministeriums, die von seinen spektakulären Flugleistungen, seiner in Interviews ersichtlichen Detailliebe und seiner unermüdlichen Lobbyarbeit beeindruckt waren, Hughes Aircraft einen Auftrag in Höhe von 18 Millionen Dollar zu erteilen, um drei gewaltige Transportflugzeuge zu bauen, die *Hercules* heißen und dazu dienen sollten, Soldaten und Ausrüstung an die verschiedenen Kriegsfronten zu bringen. Die Flugzeuge wurden »fliegende Boote« genannt und hatten eine Spannweite, die länger als ein Fußballfeld war, und einen Rumpf, der über drei Stockwerke hoch war. Wenn die Firma gute Arbeit leistete, die Flugzeuge rechtzeitig lieferte und das Budget nicht überschritt, würden sie noch mehr bestellen, und Hughes könnte den Markt für Transportflugzeuge in seine Hand bringen.

Kaum ein Jahr später gab es noch mehr gute Nachrichten. Weil die Air Force von dem ansprechenden und schnittigen Design seines kleineren D-2-Flugzeugs beeindruckt war, erteilte sie ihm einen Auftrag über 43 Millionen Dollar für einhundert Foto-Aufklärungsflugzeuge, die für militärische Zwecke abgewandelt, aber nach der Vorlage der D-2 gebaut werden sollten. Doch schon bald ging das Gerücht um, dass es bei Hughes Aircraft Probleme gebe. Die Firma war zunächst eine Art Hobby für Hughes gewesen. Er hatte wichtige Posten in der Firma mit Freunden aus Hollywood und Fliegerkollegen besetzt. Als die Firma wuchs, nahm auch die Zahl der Abteilungen zu, die untereinander aber kaum kommunizierten. Alles musste über Hughes gehen. Er musste über jede noch so kleine Entscheidung informiert werden. Mehrere federführende Ingenieure hatten schon gekündigt, weil sie sich durch seine ständigen Einmischungen gegängelt fühlten.

Hughes erkannte das Problem und engagierte einen Geschäftsführer, der das Hercules-Projekt auf den Weg und die Firma wieder ins Lot bringen sollte, aber dieser warf bereits nach zwei Monaten das Handtuch. Hughes hatte dem

Geschäftsführer bei der Umstrukturierung der Firma freie Hand versprochen, doch nur wenige Tage nach dessen Arbeitsantritt fing Hughes an, gegen seine Entscheidungen Einspruch zu erheben und seine Autorität zu untergraben. Ende des Sommers 1943 waren sechs der neun Millionen Dollar, die für die Produktion der ersten Hercules-Maschine zur Verfügung gestellt worden waren, bereits verbraucht, aber das Flugzeug war nicht einmal annähernd fertig. Die Beamten im Verteidigungsministerium, die sich für Hughes eingesetzt hatten, gerieten in Panik. Der Auftrag für die Foto-Aufklärungsflugzeuge war für die amerikanischen Kriegsbemühungen entscheidend. Hatten das firmeninterne Chaos und die Verzögerungen beim Bau der Hercules-Maschine zu Problemen mit dem wichtigeren zweiten Auftrag geführt? Hatte Hughes sie mit seinem Charme und seiner Publicity-Kampagne zum Narren gehalten?

Anfang 1944 lag die Bestellung für die Aufklärungsflugzeuge weit hinter dem Plan. Das Militär bestand nun auf die Einstellung eines neuen Geschäftsführers, um zumindest einen Teil der Bestellung zu retten. Zum Glück war damals einer der besten Männer für diesen Job verfügbar: Charles Perelle, der »Wunderknabe« der Flugzeugproduktion. Doch Perelle wollte den Job nicht. Wie jeder in der Branche wusste er, dass bei Hughes Aircraft das reine Chaos herrschte. In seiner Verzweiflung ging Hughes selbst in die Charmeoffensive. Er behauptete, den Fehler seines Vorgehens erkannt zu haben; er sei auf Perelles Fachwissen angewiesen. Hughes war ganz anders, als Perelle es erwartet hatte: Er war sehr bescheiden und erzeugte den Eindruck, als sei er auf skrupellose Manager hereingefallen, die in seiner Firma ihr Unwesen getrieben hatten. Er kannte sich mit den technischen Details des Flugzeugbaus aus und imponierte Perelle damit. Er versprach, Perelle die Handlungsfreiheit zu geben, die er brauchte. Obwohl er ein ungutes Gefühl hatte, nahm Perelle den Job an.

Nach nur wenigen Wochen bereute er diese Entscheidung. Die Flugzeuge lagen stärker hinter dem Terminplan zurück, als man ihm glauben machen wollte. Wohin er auch sah, erblickte er mangelnde Professionalität, bis hin zu den ungenau gezeichneten Entwürfen der Flugzeuge. Perelle machte sich dennoch an die Arbeit, reduzierte unnötige Kosten und verschlankte die Abteilungen, aber niemand nahm ihn ernst. Jeder wusste, wer die Firma wirklich leitete, und Hughes untergrub unablässig Perelles Reformen. Als der Auftrag immer länger dauerte und der Druck stieg, verschwand Hughes von der Bildfläche, weil er angeblich einen Nervenzusammenbruch erlitten hatte.

Am Ende des Krieges war nicht ein einziges Aufklärungsflugzeug gebaut worden, und die Air Force kündigte den Vertrag. Perelle, den diese Erfahrung schwer mitgenommen hatte, kündigte im Dezember desselben Jahres.

Hughes, der versuchte, etwas aus den Kriegsjahren zu retten, konnte immerhin die Fertigstellung eines Flugboots vorweisen, das später als »Spruce Goose« bekannt wurde. Es sei ein technisches Wunder, behauptete er, angesichts seiner enormen Größe ein Meisterwerk der Ingenieurskunst. Um alle Zweifler Lügen zu strafen, beschloss er, mit dem Flugzeug einen Testflug zu unternehmen. Als er über das Meer flog, wurde ihm jedoch schmerzlich bewusst, dass die Maschine nicht annähernd genug Leistung für ihr gewaltiges Gewicht hatte, und nach einer Meile musste er eine kontrollierte Wasserlandung vornehmen und sich abschleppen lassen. Das Flugzeug hob nie wieder ab und wurde für eine Million Dollar pro Jahr in einem Hangar abgestellt, weil Hughes sich weigerte, es demontieren zu lassen.

1948 wollte der Besitzer von RKO Pictures, Floyd Odlum, seine Produktionsfirma verkaufen. RKO war eines der profitabelsten und prestigeträchtigsten Hollywood-Studios, und Hughes verspürte den Drang, ins Rampenlicht zurückzukehren und sich in der Filmbranche einen Namen zu machen. Er kaufte Odlums Anteile und erlangte so eine maßgebliche Beteiligung. Bei RKO herrschte blankes Entsetzen. Die Manager dort wussten, dass sich Hughes gerne in alle Angelegenheiten einmischte. Die Firma hatte gerade erst eine neue Ära unter der Leitung von Dore Schary begonnen, der RKO zum angesagtesten Studio für aufstrebende Regisseure machen wollte. Schary beschloss zu kündigen, bevor er gedemütigt werden konnte, stimmte aber vorher einem Treffen mit Hughes zu, den er hauptsächlich aus Neugier kennenlernen wollte.

Hughes erwies sich als sehr charmant. Er nahm Scharys Hand, sah ihm in die Augen und sagte: »Ich will das Studio überhaupt nicht leiten. Sie werden freie Hand haben.« Schary, der von Hughes' Aufrichtigkeit und dessen Zustimmung zu seinen Vorschlägen bezüglich der Veränderung des Studios überrascht war, lenkte ein, und in den ersten Wochen war auch alles genau so, wie Hughes es versprochen hatte. Doch dann begannen die Telefonanrufe. Hughes wollte, dass Schary eine Schauspielerin in dem Film, der gerade gedreht wurde, ersetzte. Schary erkannte den Fehler, den er begangen hatte, kündigte sofort und nahm viele seiner Leute mit.

Hughes fing an, die Stellen mit Leuten zu besetzen, die seine Anweisungen

befolgten, und engagierte nur Schauspielerinnen und Schauspieler, die er selbst mochte. Er kaufte ein Drehbuch namens *Jet Pilot* und hatte vor, daraus die *Höllenflieger* -Version von 1949 zu machen. John Wayne sollte eine Hauptrolle bekommen und der große Josef von Sternberg sollte Regie führen. Nach nur wenigen Wochen konnte Sternberg keinen weiteren Anruf mehr ertragen und kündigte. Hughes übernahm wieder das Sagen. Das Filmprojekt wurde eine genaue Wiederholung der Produktion von *Höllenflieger* , der Dreh dauerte vor allem wegen der aufwendigen Luftaufnahmen beinahe drei Jahre, und das Budget stieg auf vier Millionen Dollar. Hughes hatte so viel Filmmaterial gesammelt, dass er sich nicht entscheiden konnte, welche Szenen er weglassen sollte. Es dauerte sechs Jahre bis zur Fertigstellung des Films, sodass die Jet-Szenen völlig veraltet wirkten und Wayne deutlich gealtert war. Der Film verschwand in der Versenkung. Schon bald verlor das einst so vielversprechende Filmstudio erhebliche Summen und als die Aktieninhaber ihren Unmut über das Missmanagement kundtaten, verkaufte Hughes im Jahr 1955 RKO Pictures an die General Tire Company.

In den 1950er und frühen 1960er Jahren beschloss das US-Militär, einige seiner alten Kampfpraktiken zu modernisieren. An Kriegsschauplätzen wie in Vietnam brauchte es Hubschrauber, unter anderem einen leichten Beobachtungshubschrauber, der zu Aufklärungszwecken eingesetzt werden konnte. Die Armee sah sich nach potenziellen Herstellern um und wählte 1961 zwei aus, die die überzeugendsten Anträge eingereicht hatten, lehnte aber den Entwurf der zweiten Hughes'schen Flugzeugfirma ab, die sich aus Hughes Tool entwickelt hatte (die ursprüngliche Version von Hughes Aircraft wurde jetzt völlig unabhängig von Hughes geführt).

Howard Hughes weigerte sich, diesen Rückschlag hinzunehmen. Sein PR-Team startete eine massive Lobbykampagne, hofierte ranghohe Militärs, wie es bereits zwanzig Jahre zuvor mit den Foto-Aufklärungsflugzeugen der Fall gewesen war, und scheute weder Kosten noch Mühen. Die Kampagne war ein Erfolg, und Hughes' Vorschlag kam mit den beiden anderen in die Endauswahl. Die Armee wollte dem Unternehmen mit dem besten Preis den Zuschlag erteilen.

Der Preis, den Hughes einreichte, überraschte das Militär – er war so niedrig, dass es für die Firma unmöglich schien, mit dem Bau der Hubschrauber Geld zu verdienen. Es war offensichtlich, dass Hughes billigend in Kauf nahm, mit der ersten Produktion Geld zu verlieren, nur um den Auftrag zu erhalten und den Preis dann bei nachfolgenden Bestellungen

zu erhöhen. 1965 erteilte das US-Militär Hughes den Auftrag – ein unglaublicher Coup für ein Unternehmen, dem in der Flugzeugbranche bisher so wenig Erfolg beschieden war. Wenn sie gut gebaut waren und pünktlich geliefert wurden, könnte das US-Militär potenziell Tausende von Hubschraubern bestellen, und Hughes könnte dies als Sprungbrett für die Herstellung kommerzieller Hubschrauber nutzen – seinerzeit eine aufstrebende Branche.

Da sich der Vietnamkrieg verschärfte, waren weitere Hubschrauberbestellungen seitens des US-Militärs so gut wie sicher, was Hughes einen Geldsegen bescheren würde. Doch noch während sie auf die Auslieferung der ersten Hubschrauber warteten, gerieten die Auftraggeber in Panik: Die Firma lag weit hinter der Terminfrist, auf die man sich geeinigt hatte, und so wurde eine Untersuchung angeordnet, um der Sache nachzugehen. Zu ihrem größten Entsetzen schien es gar keine organisierte Fertigungsanlage zu geben. Die Fabrik war zu klein, um eine solche Bestellung zu bearbeiten. Die Details waren völlig falsch, die Zeichnungen unprofessionell, die Werkzeuge ungeeignet, und es waren zu wenige Facharbeiter vor Ort. Es war, als hätte die Firma keinerlei Erfahrung, wie man Hubschrauber designt, es schien, als würde man sich dort erst jetzt damit auseinandersetzen. Es war genau dieselbe Situation wie damals bei den Foto-Aufklärungsflugzeugen, an die sich nur einige wenige Militärangehörige erinnern konnten. Offensichtlich hatte Hughes aus dem früheren Fiasko nichts gelernt. Die Prognose lautete, dass die Hubschrauber nur stockend geliefert werden konnten. In ihrer Verzweiflung beschlossen die Militärs eine neue öffentliche Ausschreibung für die wesentlich größere Bestellung von 2.200 Hubschraubern, die jetzt gebraucht wurden, und hofften, dass eine professionellere Firma mit einem niedrigeren Preis das Rennen machen und Hughes ausstechen würde.

Nun geriet Hughes in Panik. Der Verlust dieses Folgeauftrags bedeutete seinen Ruin. Die Firma hatte sich darauf verlassen, den Preis bei einer Nachbestellung zu erhöhen, um die großen Verluste zu kompensieren, die sie bei der Erstproduktion in Kauf genommen hatte. Das war von Anfang an Hughes' Strategie gewesen. Wenn er nun für die zusätzlichen Hubschrauber einen niedrigen Preis anbot, konnte er keinen Profit machen, aber wenn sein Angebot nicht niedrig genug war, würde er den Zuschlag nicht erhalten, und genau so kam es auch. Hughes verlor die unvorstellbare Summe von neunzig Millionen Dollar für die Hubschrauber, die er produziert hatte, und dies hatte

eine vernichtende Wirkung für die Firma.

1976 starb Howard Hughes bei einem Flugzeugabsturz auf dem Weg von Acapulco nach Houston. Als sein Leichnam obduziert wurde, wurde der Öffentlichkeit erst klar, was im letzten Jahrzehnt seines Lebens mit ihm geschehen war. Hughes war jahrelang von Schmerz- und Betäubungsmitteln abhängig gewesen. Er hatte in hermetisch abgeriegelten Hotelzimmern gelebt, weil er Todesangst vor der kleinsten Kontamination mit Bakterien hatte. Zum Zeitpunkt seines Todes wog er gerade einmal zweiundvierzig Kilogramm. Er hatte beinahe in völliger Isolation gelebt, war nur von wenigen Assistenten betreut worden und hatte verzweifelt versucht, seinen Zustand vor der Öffentlichkeit zu verbergen. Es war die ultimative Ironie, dass der Mann, der solch eine furchtbare Angst vor Kontrollverlust hatte, in seinen letzten Lebensjahren einer Handvoll Assistenten und Managern ausgeliefert war, die seinen langsamen Tod durch Medikamente verwalteten und ihm die Kontrolle über seine Firma entzogen.

Interpretation: Das Muster von Howard Hughes' Leben wurde bereits in seiner frühesten Kindheit festgelegt. Seine Mutter war eine ängstliche Frau, und als sie erfuhr, dass sie keine weiteren Kinder haben konnte, verlagerte sie einen Großteil ihrer Ängstlichkeit auf ihren einzigen Sohn. Sie erdrückte ihn mit ihrer ständigen Aufmerksamkeit; sie wurde seine engste Vertraute und ließ ihn fast nie aus den Augen. Hughes Senior hatte große Erwartungen an seinen Sohn, der sein Nachfolger und Stammhalter werden sollte. Seine Eltern bestimmten alles, was er tat: welche Kleidung er trug, welche Speisen er aß und welche Freunde er haben durfte (obwohl es nur wenige gab). Sie schickten ihn von einer Schule zur nächsten und suchten stets nach der perfekten Umgebung für ihren Sohn, der sich als hypersensibler und schwieriger Charakter erwies. Er war von ihnen völlig abhängig, und weil er große Angst hatte, sie zu enttäuschen, wurde er extrem höflich und folgsam.

In Wirklichkeit verabscheute er diese totale Abhängigkeit. Nach dem Tod seiner Eltern kam sein wahrer Charakter schließlich hinter all dem Lächeln und Gehorsam an die Oberfläche. Er empfand keine Zuneigung für seine Verwandten. Er zog es vor, sich alleine der Zukunft zu stellen, statt ihnen auch nur die kleinste Macht über ihn zu geben. Er musste die völlige Kontrolle über sein Schicksal haben, bereits im Alter von neunzehn Jahren; alles andere ließ alte Ängste aus seiner Kindheit aufkommen. Mit dem Geld, das er geerbt hatte, besaß er die Macht, seinen Traum von der vollkommenen Unabhängigkeit zu verwirklichen. Seine Leidenschaft fürs Fliegen spiegelte

diese Charaktereigenschaft wider. Nur in der Luft, alleine und am Steuer, spürte er die Euphorie, die uneingeschränkte Kontrolle zu besitzen und frei von seinen Ängsten zu sein. Er konnte über die Menschen hinwegfliegen, die er insgeheim verachtete. Er konnte dem Tod trotzen – was er oft tat –, weil es ein Tod wäre, der in seiner Macht stand.

Sein Charakter zeigte sich noch deutlicher in seinem Führungsstil, den er in Hollywood und seinen anderen geschäftlichen Unternehmungen an den Tag legte. Wenn Autoren, Regisseure oder Manager ihre Ideen vorstellten, betrachtete er dies als persönliche Infragestellung seiner Autorität. Das ließ alte Ängste der Hilflosigkeit und Abhängigkeit aufkeimen. Um diese Angst zu bekämpfen, musste er die Kontrolle über alle Aspekte seines Unternehmens behalten und selbst die Rechtschreibung und Grammatik jeder noch so unwichtigen Pressemitteilung korrigieren. Er musste in seinen Unternehmen eine sehr lose Struktur schaffen und die Manager dazu bringen, um seine Aufmerksamkeit zu buhlen. Solange alles durch seine Hände lief, sollte ihm das interne Chaos recht sein.

Dadurch, dass er versuchte, die vollständige Kontrolle zu erlangen, neigte er paradoxerweise dazu, sie zu verlieren. Ein Einzelner kann nicht alles kontrollieren, und so traten alle möglichen unvorhersehbaren Probleme auf. Sobald Projekte zu scheitern drohten und die Situation brenzlig wurde, tauchte Hughes ab oder wurde praktischerweise krank. Die Obsession, sein Umfeld zu kontrollieren, erstreckte sich auch auf die Frauen, mit denen er liiert war: Er prüfte alles, was sie taten, und ließ sie von Privatdetektiven beschatten.

Das Problem, das Howard Hughes für alle darstellte, die den Entschluss fassten, mit ihm zusammenzuarbeiten, war, dass er ein öffentliches Bild von sich konstruiert hatte, das seine offensichtlichen charakterlichen Schwächen verdeckte. Statt des irrationalen Kontrollfanatikers gelang es ihm, sich als unbeugsamer Individualist und uramerikanischer Haudegen zu inszenieren. Am schädlichsten war seine Fähigkeit, sich als erfolgreicher Geschäftsmann darzustellen, der ein milliardenschweres Imperium leitete. In Wirklichkeit hatte er von seinem Vater ein sehr profitables Werkzeugunternehmen geerbt. Im Laufe der Jahre waren die einzigen Bereiche seines Imperiums, die nennenswerte Profite einbrachten, das Werkzeugunternehmen und eine frühere Version von Hughes Aircraft, die sich aus der Hughes Tools Company entwickelt hatte. Aus verschiedenen Gründen wurden diese beiden Unternehmen völlig unabhängig von Hughes geführt; er hatte keinen Einfluss

auf ihre Geschäfte. Die vielen anderen Unternehmen, denen er vorstand – seine spätere Flugzeugabteilung, seine Filmproduktionen, seine Hotels und Immobilien in Las Vegas – verloren Unsummen, die glücklicherweise durch die beiden anderen Firmen gedeckt werden konnten.

Hughes war ein miserabler Geschäftsmann, und das Muster für das häufige Scheitern, das Zeugnis davon ablegte, war für jeden offensichtlich. Aber das ist der blinde Fleck in der menschlichen Natur: Wir sind schlecht darin, den Charakter der Menschen zu beurteilen, mit denen wir es zu tun haben. Ihr öffentlicher Eindruck, der Ruf, der ihnen vorauseilt, ziehen uns allzu leicht in ihren Bann. Wir lassen uns von Äußerlichkeiten blenden. Wenn Menschen sich, so wie Hughes, mit einem faszinierenden Mythos umgeben, *wollen* wir daran glauben. Statt den Charakter einer Person zu bestimmen – etwa ihre Fähigkeit, mit anderen zu kooperieren, ihren Worten Taten folgen zu lassen, sich Widrigkeiten zu stellen –, ziehen wir es vor, mit Menschen zu arbeiten oder Leute einzustellen, die einen beeindruckenden Lebenslauf vorweisen können sowie intelligent und charmant wirken. Doch selbst etwas so Positives wie Intelligenz ist wertlos, wenn die Person einen schwachen oder fragwürdigen Charakter hat. Aufgrund dieses blinden Flecks leiden wir unter zaghaften Anführern, pedantischen Chefs oder intriganten Kompagnons. Das ist die Wurzel endloser Tragödien in der Menschheitsgeschichte – und unser Muster als eine Spezies.

Sie müssen um jeden Preis Ihre Perspektive verändern. Lernen Sie, die Fassade zu ignorieren, die Menschen zeigen, den Mythos, der sie umgibt, und blicken Sie in die Tiefe, suchen Sie nach Zeichen für ihren wahren Charakter. Dieser lässt sich an den Mustern ablesen, die sie in der Vergangenheit gezeigt haben, an der Qualität ihrer Entscheidungen, daran, wie sie Probleme zu lösen versuchen, wie sie Autorität delegieren und mit anderen zusammenarbeiten, und an zahlreichen anderen Zeichen.

Eine Person mit einem starken Charakter ist wie Gold: selten, aber wertvoll. Sie kann sich anpassen, lernen und sich verbessern. Weil Ihr Erfolg von den Menschen abhängt, mit denen Sie zusammenarbeiten und für die Sie arbeiten, sollten Sie deren Charakter in den Mittelpunkt Ihres Fokus stellen. Auf diese Weise können Sie verhindern, ihren wahren Charakter erst dann zu entdecken, wenn es bereits zu spät ist.

Charakter ist Schicksal.

HERAKLIT

Schlüssel zur menschlichen Natur

Jahrtausendelang glaubten wir an das Schicksal: eine Kraft – Geister, Götter oder Gott –, die uns zwingt, auf eine bestimmte Weise zu handeln. Bei der Geburt ist unser Leben im Voraus festgelegt; das Schicksal hat vorherbestimmt, ob wir erfolgreich sein oder scheitern werden. Heutzutage sehen wir die Welt überwiegend anders. Wir sind davon überzeugt, dass wir größtenteils steuern, was mit uns passiert, dass wir unser eigenes Schicksal erschaffen. Gelegentlich haben wir vielleicht ein Gefühl, das dem entspricht, was unsere Vorfahren gefühlt haben müssen. Vielleicht zerbricht eine persönliche Beziehung oder unsere berufliche Laufbahn steht an einem Wendepunkt, und diese Schwierigkeiten haben eine frappierende Ähnlichkeit zu Episoden, die uns in der Vergangenheit passiert sind. Oder wir erkennen, dass unser Arbeitsansatz für ein Projekt verbessert werden muss; wir könnten die Dinge besser machen. Wir versuchen, unsere Methoden zu verändern, nur um uns selbst dabei zu ertappen, wie wir die Dinge ganz genauso machen wie sonst auch, und dabei freilich dieselben Ergebnisse erzielen. Wir haben für einen Augenblick das Gefühl, dass eine bösartige Kraft, irgendein Fluch, uns dazu zwingt, dieselben Situationen wieder und wieder zu durchleben.

Wir erkennen dieses Phänomen oft deutlicher bei anderen, vor allem bei jenen, die uns nahestehen. Wir erleben zum Beispiel immer wieder, wie unsere Freunde sich in die falsche Person verlieben oder unbewusst die richtige Person von sich stoßen. Wir verstehen ihr törichtes Verhalten nicht, beispielsweise eine schlecht durchdachte Investition oder berufliche Entscheidung, die sie einige Jahre später wiederholen, wenn sie die alte Lektion vergessen haben. Oder wir kennen jemanden, der es immer wieder schafft, die falsche Person zur falschen Zeit vor den Kopf zu stoßen und sich mit jedem anzulegen. Oder jemand bricht immer auf dieselbe Weise unter Druck ein und gibt anderen oder dem Schicksal die Schuld für das, was passiert. Und natürlich kennen wir alle die Abhängigen, die ihre Sucht überwinden, aber dann doch wieder rückfällig werden oder eine neue Sucht entwickeln. Wir sehen diese Muster, die anderen aber nicht, weil niemand gerne glaubt, von einem Zwangsverhalten gesteuert zu werden, das man selbst nicht unter Kontrolle hat. Dieser Gedanke wäre schlichtweg zu verstörend.

Wenn wir ehrlich sind, müssen wir aber zugeben, dass das Konzept des Schicksals nicht ganz verkehrt ist. Wir neigen dazu, immer wieder dieselben

Entscheidungen zu treffen und Methoden zu verwenden, wenn wir mit Problemen umgehen. Es gibt ein Muster in unserem Leben, das sich vor allem in unseren Fehlern und unserem Scheitern bemerkbar macht. Aber es gibt auch eine andere Möglichkeit, dieses Konzept zu betrachten: Es sind keine Geister oder Götter, die uns kontrollieren, sondern unser *Charakter* . Das Wort »Charakter« stammt aus dem Altgriechischen und bezeichnet ein Gravur- oder Stempelwerkzeug. Charakter ist somit etwas, das tief in uns verwurzelt oder eingeprägt ist und uns dazu zwingt, auf eine Weise zu handeln, die jenseits unseres Bewusstseins und unserer Kontrolle liegt. Wir können uns diesen Charakter als aus drei Schichten bestehend vorstellen, die übereinander angeordnet sind und ihm Tiefe verleihen.

Die früheste und tiefste Schicht stammt aus den Erbanlagen, aus der besonderen Art, wie unser Gehirn vernetzt ist, was uns zu bestimmten Stimmungen und Präferenzen prädisponiert. Diese genetische Komponente kann einige Menschen zum Beispiel anfällig für Depressionen machen. Sie macht einige Menschen introvertiert, andere extrovertiert. Sie kann manche auch dazu veranlassen, besonders gierig zu sein – nach Aufmerksamkeit, Privilegien oder Besitz. Die Psychoanalytikerin Melanie Klein, die Kleinkinder untersuchte, glaubt, dass Kinder, die gierig sind und nach Dingen greifen, mit dieser Charaktereigenschaft auf die Welt kommen. Es gibt möglicherweise auch andere genetische Faktoren, die unsere Neigung zu Feindseligkeit, Nervosität oder Aufgeschlossenheit begünstigen.

Die zweite Schicht, die darüber liegt, kommt aus unseren frühesten Jahren und damit aus der besonderen Art der Bindung, die wir mit unserer Mutter und anderen Pflegern eingehen. In den ersten drei oder vier Jahren ist unser Gehirn besonders formbar. Wir erleben Emotionen viel intensiver, bilden Erinnerungsbahnen, die wesentlich tiefer sind als alles andere, was danach entsteht. In dieser Lebensphase sind wir besonders anfällig für den Einfluss anderer, und der Stempel aus diesen Jahren prägt sich besonders tief ein.

Der Anthropologe und Psychoanalytiker John Bowlby erforschte Bindungsmuster zwischen Müttern und Kindern und legte vier Grundschemata fest: *frei-autonom, ablehnend, verstrickt-ambivalent* und *desorganisiert.* Der frei-autonome Stempel kommt von Müttern, die ihren Kindern die Freiheit geben, sich selbst zu entdecken, die dauerhaft auf ihre Bedürfnisse achten, sie aber auch beschützen. Ablehnende Mütter sind oft distanziert, manchmal sogar feindselig und abweisend. Solchen Kindern wird das Gefühl des Verlassenwerdens aufgeprägt und der Gedanke, dass sie

ständig auf sich allein gestellt sind. Verstrickt-ambivalente Mütter sind hinsichtlich ihrer Aufmerksamkeit nicht konsistent: Manchmal sind sie erdrückend und übertrieben präsent, bei anderer Gelegenheit distanziert, weil sie ihre eigenen Probleme und Ängste haben. Sie können ihren Kindern das Gefühl geben, als müssten sie sich um die Person kümmern, die sich eigentlich um sie kümmern müsste. Desorganisierte Mütter vermitteln ihren Kindern extrem widersprüchliche Signale, die ihr eigenes inneres Chaos und vielleicht frühe emotionale Traumata widerspiegeln. Nichts, was ihre Kinder tun, ist jemals richtig, und angesichts dieser ständigen Kritik können solche Kinder gravierende emotionale Probleme entwickeln.

Es gibt natürlich viele Abstufungen innerhalb jedes Typus und seiner Kombinationen, aber in jedem Fall wird die Qualität der Bindung, die wir in unseren frühesten Jahren hatten, tiefe Spuren in uns hinterlassen, vor allem hinsichtlich der Art und Weise, wie wir Beziehungen nutzen, um mit Stress umzugehen oder ihn zu modulieren. Kinder einer ablehnenden Mutter neigen zum Beispiel dazu, jede Art von negativer emotionaler Situation zu vermeiden und sich gegen Gefühle der Abhängigkeit abschotten. Es fällt ihnen vielleicht schwerer, sich auf eine Beziehung einzulassen, oder sie stoßen andere Menschen unbewusst von sich. Die Kinder einer verstrickt-ambivalenten Mutter erleben in Beziehungen viele Ängste und widersprüchliche Gefühle. Sie sind anderen Menschen gegenüber immer ambivalent, und das wird in ihrem Leben ein klar erkennbares Muster haben, indem sie den Kontakt zu Menschen suchen und sich dann unbewusst zurückziehen.

Aus diesen frühesten Jahren stammt eine besondere charakterliche Färbung: feindselig und aggressiv, sicher und zuversichtlich, ängstlich und vermeidend, bedürftig und verstrickend. Diese beiden Schichten sind so tief, dass wir kein echtes Bewusstsein für sie und das Verhalten haben, zu dem sie führen – außer wir unternehmen große Anstrengungen, um uns selbst zu erforschen.

Darüber bildet sich mit der Zeit aus unseren Gewohnheiten und Erfahrungen eine dritte Schicht. Auf der Grundlage der ersten beiden Schichten neigen wir dazu, uns auf bestimmte Strategien zu verlassen, um Stress zu bewältigen, Befriedigung zu finden oder mit Menschen umzugehen. Diese Strategien werden Gewohnheiten, die sich in unserer Jugend festigen. Abhängig von den Leuten, mit denen wir es zu tun haben – Freunde, Lehrer, Liebespartner – und wie sie auf uns reagieren, gibt es Modifikationen der

besonderen Natur unseres Charakters. Doch im Allgemeinen bilden diese drei Ebenen bestimmte erkennbare Muster heraus: Wir treffen eine bestimmte Entscheidung, die neurologisch in unser Gehirn eingeprägt wird. Wir sind gezwungen, dieses Muster zu wiederholen, weil der Pfad bereits angelegt ist. Es wird eine Gewohnheit und unser Charakter wird aus diesen Tausenden von Gewohnheiten gebildet, wobei die frühesten festgelegt werden, bevor wir uns ihrer überhaupt bewusst sind.

Es gibt aber noch eine vierte Ebene. Sie entwickelt sich oft in der späten Kindheit und Jugend, während wir uns unserer charakterlichen Schwächen bewusst werden. Wir tun, was in unserer Macht steht, um sie zu verdecken. Wenn jemand tief in sich spürt, dass er ängstlich und nervös ist, erkennt er, dass es sich dabei um keine sozial hochgeschätzte Eigenschaft handelt. Er lernt daher, sie hinter einer Fassade zu verbergen. Er kompensiert sein Defizit, indem er versucht, besonders aufgeschlossen, sorglos oder sogar dominant zu wirken. Dadurch fällt es anderen umso schwerer, seinen wahren Charakter zu erkennen.

Manche Charaktereigenschaften können positiv sein und innere Stärke widerspiegeln. Manche Menschen sind etwa von Natur aus eher großzügig und aufgeschlossen, empathisch und resilient. Doch diese stärkeren, flexibleren Eigenschaften erfordern oft ein Bewusstsein und Übung, um Gewohnheiten zu werden, auf die man sich wirklich verlassen kann. Wenn wir älter werden, schwächt uns das Leben. Es wird schwerer, empathisch zu bleiben (siehe Kapitel 2). Wenn wir reflexiv großzügig und all jenen gegenüber aufgeschlossen sind, die uns begegnen, können wir uns eine Menge Ärger einhandeln. Selbstbewusstsein ohne Selbstreflexion und Kontrolle kann sich leicht in Selbstüberschätzung verwandeln.

Ohne bewusste Anstrengung werden diese Stärken schwächer oder verwandeln sich in eine Schwäche. Das bedeutet, dass die schwächsten Teile unseres Charakters jene sind, die Gewohnheiten und Zwangsverhalten schaffen, weil sie auch ohne Anstrengung und Übung erhalten bleiben.

Schließlich können wir konfligierende Charaktermerkmale entwickeln, die vielleicht aus einem Unterschied zwischen unseren genetischen Prädispositionen und unseren frühesten Einflüssen herrühren, oder von Eltern, die uns unterschiedliche Werte eingeprägt haben. Wir sind vielleicht sowohl idealistisch als auch materialistisch eingestellt, und diese beiden Teile kämpfen in uns. Das Gesetz bleibt gleich: Der innerlich zerrissene Charakter, der sich in den frühesten Jahren entwickelt, offenbart vielleicht ein anderes

Muster und trifft Entscheidungen, die unsere Ambivalenz widerspiegeln oder die hin und her pendeln.

Unser Studium der menschlichen Natur besteht in diesem Zusammenhang aus zwei Aufgaben: Zuerst müssen Sie Ihren eigenen Charakter verstehen und zum einen die Elemente aus Ihrer Vergangenheit untersuchen, die dazu beigetragen haben, und zum anderen die Muster – vor allem die negativen –, die sich in Ihrem Leben immer wieder abzeichnen. Es ist unmöglich, den Stempel loszuwerden, der Ihren Charakter ausmacht; er geht zu tief. Doch Sie können lernen, bewusst bestimmte negative Muster abzubauen oder anzuhalten. Sie können darauf hinarbeiten, die negativen und schwachen Aspekte Ihres Charakters in echte Stärken zu verwandeln. Sie können versuchen, neue Gewohnheiten und Muster zu schaffen, die durch Übung Ihre Stärken festigen und Ihren Charakter und Ihr Schicksal aktiv formen, das damit einhergeht (mehr dazu im letzten Abschnitt dieses Kapitels).

Zweitens müssen Sie die Fähigkeit entwickeln, den Charakter der Menschen zu lesen, mit denen Sie zu tun haben. Wenn es darum geht, sich für einen Geschäfts- oder Liebespartner zu entscheiden, müssen Sie seinen Charakter als wichtigstes Gut betrachten. Das bedeutet, dass Sie diesen Aspekt höher gewichten als den Charme, die Intelligenz oder den Ruf der Person. Die Fähigkeit, den Charakter einer Person zu beobachten, der sich in ihren Handlungen und Mustern zeigt, ist eine entscheidende soziale Fähigkeit. Sie kann Ihnen auch dabei helfen, genau jene Arten von Entscheidungen zu vermeiden, die jahrelanges Unglück herbeiführen, etwa sich auf einen inkompetenten Anführer einzulassen, einen zwielichtigen Partner, einen intriganten Assistenten oder einen inkompatiblen Ehepartner, der Ihr Leben vergiften kann.

Es ist eine Fähigkeit, die Sie bewusst entwickeln müssen, weil wir Menschen in der Regel falschliegen, wenn wir solche Beurteilungen abgeben. Unser größter Fehler besteht darin, dass wir dazu neigen, unser Urteil über Menschen darauf zu stützen, was am auffälligsten ist. Doch wie bereits erwähnt, neigen Menschen dazu, ihre Schwächen zu verdecken, indem sie sie als etwas Positives darstellen. Wir sehen, dass jemand vor Selbstbewusstsein nur so strotzt, nur um später festzustellen, dass er eigentlich arrogant ist und nicht zuhören kann. Er scheint aufgeschlossen und ehrlich zu sein, aber wir erkennen mit der Zeit, dass er rüpelhaft ist und sich nicht um die Gefühle anderer schert. Oder er scheint umsichtig und nachdenklich zu sein, aber wir erkennen mit der Zeit, dass er ängstlich ist und sich vor jeder noch so kleinen

Kritik fürchtet. Menschen sind ziemlich geschickt darin, Illusionen zu erzeugen, auf die wir hereinfallen. Ähnlich schmeicheln uns andere mit ihrem Charme und ihren Komplimenten, und weil wir von unserem Wunsch geblendet werden, sie zu mögen, sind wir unfähig, tiefer zu blicken und ihre charakterlichen Schwächen zu erkennen.

In diesem Zusammenhang gilt: Wenn wir Leute betrachten, sehen wir in Wirklichkeit oft nur ihren Ruf, den Mythos, der sie umgibt, den Posten, den sie einnehmen, und nicht die Person an sich. Wir glauben, dass jemand, der erfolgreich ist, von Natur aus großzügig, intelligent und gut sein muss, und alles verdient, was er besitzt. Doch es gibt die unterschiedlichsten Menschen, die alle auf verschiedenen Wegen erfolgreich geworden sind. Manche sind Meister darin, andere zu benutzen, um in ihrer Karriere voranzukommen und ihre eigene Inkompetenz zu maskieren. Manche sind Meister der Manipulation. Erfolgreiche Menschen haben nicht mehr oder weniger Charakterschwächen als jeder andere. Außerdem neigen wir zu der Annahme, dass jemand, der einer bestimmten Religion oder Partei angehört oder bestimmte Moralvorstellungen hat, einen Charakter hat, der seinen Überzeugungen entspricht – dabei bringen die Menschen ihren Charakter in die Position, die sie belegen, oder in die Religion, die sie ausüben, mit ein. Jemand kann ein progressiver Liberaler oder ein überzeugter Christ und trotzdem in seinem tiefsten Inneren ein intoleranter Tyrann sein.

Um den wahren Charakter einer Person zu analysieren, ist es daher der erste Schritt, sich diese Illusionen und Fassaden bewusst zu machen und zu lernen, sie zu durchschauen. Ungeachtet des Eindrucks, den jemand nach außen projiziert, oder des Postens, den er bekleidet, müssen wir nach Anzeichen für seinen wahren Charakter suchen. Wenn wir uns diesen Grundansatz vor Augen halten, können wir an mehreren Schlüsselkomponenten für diese Fähigkeit arbeiten: das Erkennen bestimmter Signale, die Menschen in bestimmten Situationen aussenden und ein eindeutiger Hinweis auf ihren Charakter sind, das Verständnis einiger allgemeiner Kategorien, in die sich Menschen einordnen lassen (zum Beispiel starker oder schwacher Charakter), und schließlich das Bewusstsein für bestimmte Charaktertypen, die besonders toxisch sind und möglichst gemieden werden sollten.

Charaktersignale

Der deutlichste Indikator für den Charakter einer Person sind die

Handlungen, die sie in der Vergangenheit begangen hat. Ganz gleich ob jemand behauptet, dass er (so wie Howard Hughes) seine Lektion gelernt und sich im Laufe der Jahre verändert hat, werden Sie unweigerlich dieselben Handlungen und Entscheidungen bemerken, die sie kontinuierlich wiederholen. Diese Entscheidungen offenbaren ihren wahren Charakter. Achten Sie auf alle auffälligen Verhaltensweisen: der Rückzug, wenn der Stress zu groß wird, der Abbruch einer wichtigen Arbeit, eine aggressive Reaktion, wenn jemand auf die Probe gestellt wird, oder – umgekehrt – die mutige Auseinandersetzung mit einem Problem, für das jemand die Verantwortung trägt. Anhand dessen erforschen Sie die Vergangenheit der Person. Betrachten Sie rückblickend Handlungen, die Sie beobachtet haben und die dem Muster entsprechen. Achten Sie auch genau auf das, was die Person in der Gegenwart tut. Sehen Sie ihre Handlungen nicht als isolierte Einzelfälle, sondern als Teile eines zwanghaften Musters. Wenn Sie das Muster ignorieren, ist es Ihre Schuld. Halten Sie sich immer das primäre Korrelat dieses Gesetzes vor Augen: Menschen tun nie etwas nur einmal. Sie erfinden vielleicht Ausreden und sagen, dass sie für einen kurzen Augenblick den Kopf verloren haben, aber Sie können sich sicher sein, dass sie dieselbe Dummheit, die sie bei anderer Gelegenheit begangen haben, aufgrund ihres Charakters und ihrer Gewohnheiten wiederholen werden. Sie werden die Handlungen oft sogar auch dann wiederholen, wenn sie ihnen schaden – was die zwanghafte Natur ihrer Schwächen offenbart.

Cassius Severus war ein berüchtigter Anwalt und Redner, der während der Regierungszeit des römischen Kaisers Augustus lebte. Er erlangte erste Aufmerksamkeit mit seinen glühenden Reden, in denen er hochrangige Römer wegen ihres ausschweifenden Lebensstils kritisierte. Er scharte eine Anhängerschaft um sich. Sein Stil war schwülstig, aber voller Humor, und er gefiel dem Publikum. Ermuntert durch die Aufmerksamkeit, die er erhielt, begann er, andere Würdenträger zu kritisieren und dabei den Ton seiner Angriffe zunehmend zu verschärfen. Die Behörden warnten ihn und sagten, er solle damit aufhören. Die Neuartigkeit seiner Reden verblasste und das Publikum ließ nach, was dazu führte, dass Severus sich umso stärker darum bemühte, die Gunst der Öffentlichkeit wiederzuerlangen.

Schließlich hatten die Machthaber genug – im Jahr 7 n. Chr. ordneten sie die Verbrennung seiner Bücher an und verbannten Cassius Severus auf die Insel Kreta. Zum Leidwesen der römischen Behörden setzte er jedoch auf Kreta seine Hetzkampagne fort und ließ Kopien seiner neuesten Machwerke

nach Rom schicken. Sie warnten ihn erneut. Er ignorierte diese Warnungen nicht nur, sondern fing auch noch an, die kretischen Machthaber zu provozieren und zu beleidigen, die ihn töten wollten. 24 n. Chr. verbannten diese ihn auf den unbewohnten Felsen von Serifos mitten in der Ägäis. Dort verbrachte Cassius Severus die letzten acht Jahre seines Lebens, und es ist anzunehmen, dass er damals weitere beleidigende Reden schrieb, die aber niemand jemals zu hören bekam.

Es ist schwer vorstellbar, dass Menschen dermaßen selbstzerstörerische Tendenzen nicht kontrollieren können, und wir wollen ihnen die Dinge günstig auslegen, wie die Römer es taten. Aber wir müssen uns an die weisen Bibelworte erinnern: »Wie ein Hund, der zu seinem Erbrochenen zurückkehrt, so ist ein Dummer, der seine Torheit wiederholt.«

Sie können den Charakter eines Menschen daran erkennen, wie er seinen Alltag managt. Wenn er einfache Aufgaben immer zu spät erledigt, wird er auch größere Projekte zu spät erledigen. Wenn kleine Unannehmlichkeiten ihn aus der Bahn werfen, wird er bei größeren Hindernissen zusammenbrechen. Wenn er schon kleine Dinge vergisst und nicht auf Details achtet, wird er auch bei wichtigen Dingen nicht anders sein. Beobachten Sie, wie er Angestellte in alltäglichen Situationen behandelt, und registrieren Sie Diskrepanzen zwischen der Persona, die er nach außen verkörpert, und seiner Einstellung gegenüber Untergebenen.

Im Jahr 1969 fuhr Jeb Magruder [*] zu einem Bewerbungsgespräch für einen Posten in der Nixon-Administration nach San Clemente. Der Mann, der das Gespräch führte, war Stabschef Bob Haldeman. Haldeman war ein anständiger Mann, der komplett hinter Nixons Politik stand, und beeindruckte Magruder mit seiner Ehrlichkeit, seinem Scharfsinn und seiner Intelligenz. Doch als sie nach dem Gespräch einen Golfwagen suchten, um eine Tour durch San Clemente zu machen, wurde Haldeman plötzlich panisch: Es waren keine Wagen verfügbar. Er schimpfte über diejenigen, die für die Wagen verantwortlich waren, und sein Ton war beleidigend und barsch. Er war beinahe hysterisch. Magruder hätte diesen Vorfall als Zeichen werten sollen, dass Haldeman nicht der war, der er vorgab zu sein, dass er einen Kontrollzwang hatte und boshaft war. Doch weil er sich von der Aura der Macht in San Clemente verführen ließ und den Job unbedingt haben wollte, beschloss er, über diese unschöne Szene hinwegzusehen – was er später bitter bereuen sollte.

Im Alltag schaffen es Menschen oft, ihre Charakterschwächen zu

verbergen, aber unter Stress oder in einer Krise können diese Makel plötzlich sehr offensichtlich hervortreten. Wer unter Stress steht, verliert vielleicht die Selbstbeherrschung, er offenbart Unsicherheiten bezüglich seines Rufs, Versagensängste und einen Mangel an innerer Resilienz. Manche Menschen hingegen sind der Lage gewachsen und demonstrieren starke Nerven, wenn die Situation brenzlig wird. Das zeigt sich erst im Ernstfall, aber Sie müssen in solchen Momenten besonders aufmerksam sein.

In ähnlicher Weise gilt: Die Art und Weise, wie Menschen mit Macht und Verantwortung umzugehen pflegen, sagt viel über sie aus. Wie Lincoln einst sagte: »Wenn Sie den Charakter eines Mannes testen wollen, geben Sie ihm Macht.« Auf dem Weg zur Macht neigen die meisten Menschen dazu, den ehrerbietigen Höfling zu spielen, der der Parteilinie folgt und alles tut, was nötig ist, um Karriere zu machen. Sobald sie aber an der Spitze stehen, gibt es weniger Einschränkungen, und sie werden oft etwas über sich offenbaren, das bislang unbemerkt geblieben ist. Manche Menschen bleiben nach dem Aufstieg an die Macht ihren alten Werten treu, sind weiterhin respektvoll und empathisch. Wesentlich mehr Menschen hingegen haben in dieser Situation plötzlich den Eindruck, dass es ihnen zustehe, ihre Mitmenschen ab sofort anders zu behandeln.

Das passierte bei Lyndon B. Johnson, nachdem er als Mehrheitsführer des US-Senats eine Position ultimativer Sicherheit erlangt hatte. Er war es leid, so viele Jahre den perfekten Höfling gespielt zu haben, und genoss die Macht, die er nun innehatte, um all jene zu provozieren oder zu demütigen, mit denen er in der Vergangenheit die Klinge gekreuzt hatte. Begegnete er einem solchen Senator, sprach er beispielsweise demonstrativ nur mit dessen Assistenten. Oder er stand auf und verließ den Saal, wenn ein Senator, den er nicht mochte, eine wichtige Rede hielt – was dazu führte, dass andere Senatoren ebenfalls aufstanden und gingen.

Im Allgemeinen gibt es in der Vergangenheit immer Anzeichen für diese Charaktermerkmale, wenn man genau genug hinsieht (Lyndon B. Johnson hatte schon zu Beginn seiner politischen Karriere seine unangenehmen Charakterzüge erkennen lassen). Aber was viel wichtiger ist: Sie müssen darauf achten, was die Leute offenbaren, sobald sie an der Macht sind. Wir denken oft, dass Macht die Menschen verändert, doch in Wirklichkeit offenbaren sie erst dann ihr wahres Selbst.

Die Wahl eines Ehepartners oder Lebensgefährten sagt auch viel über einen Menschen aus. Manche wünschen sich einen Partner, den sie dominieren und

kontrollieren können, vielleicht jemanden, der jünger, weniger intelligent oder weniger erfolgreich ist. Manche wählen einen Partner, den sie aus einer misslichen Lage befreien können, und spielen die Rolle des Heilsbringers – was eine andere Form der Kontrollausübung ist. Wieder andere suchen jemanden, der für sie die Rolle der Mutter oder des Vaters übernimmt, und wollen verwöhnt werden.

Diese Entscheidungen werden selten auf einer intellektuellen, bewussten Ebene getroffen, sondern spiegeln die frühesten Jahre der betreffenden Person und ihre Bindungsschemata wider. Sie überraschen uns manchmal, vor allem wenn sie einen Partner wählen, der sehr anders und von außen betrachtet inkompatibel zu sein scheint, aber es gibt immer eine interne Logik für diese Entscheidungen. Wer beispielsweise große Angst davor hat, von dem Menschen, den er liebt, verlassen zu werden, was Ängste aus der Säuglingszeit widerspiegelt, wählt eher eine Person, die ihm in Sachen Aussehen oder Intelligenz erkennbar unterlegen ist, weil er denkt, dass sich diese Person niemals von ihm trennen würde.

Ein anderer Bereich, den wir ebenfalls berücksichtigen sollten, ist, wie sich Menschen in ihrer Freizeit verhalten. Im Spiel oder beim Sport zeigt sich vielleicht ein Ehrgeiz, den sie nicht abschalten können. Sie haben Angst davor, überholt zu werden, selbst wenn es im Straßenverkehr ist. Sie müssen an erster Stelle sein – immer. Sie können diesen Hang nutzbringend auf ihre Arbeit richten, aber in der Freizeit offenbart dieses Verhalten große Unsicherheit. Beobachten Sie, was Leute tun, wenn sie bei einem Spiel verlieren. Sind sie gute Verlierer? Ihre Körpersprache wird in dieser Hinsicht viel verraten. Versuchen sie alles, was in ihrer Macht steht, um die Regeln zu umgehen oder zu ihren Gunsten auszulegen? Wollen sie in solchen Augenblicken die Arbeit ruhen lassen und sich entspannen, oder wollen sie sich auch in diesem Bereich profilieren?

Es gibt introvertierte oder extrovertierte Menschen, und dies spielt für den Charakter, den sie entwickeln, eine große Rolle. Extrovertierte werden größtenteils durch äußere Kriterien gelenkt. Die Frage, die sie beherrscht, ist: »Was denken andere über mich?« Sie neigen dazu, das zu mögen, was andere mögen, und sich hinsichtlich ihrer Meinungen von den Gruppen bestimmen zu lassen, denen sie angehören. Sie sind anfällig für Suggestionen und neue Ideen, aber nur wenn sie kulturell angesagt sind oder von einer Autorität unterstützt werden, die sie respektieren. Extrovertierte schätzen äußerliche Dinge: gute Kleidung, hervorragende Mahlzeiten, Unterhaltung im Beisein

anderer. Sie suchen nach neuen und neuartigen Empfindungen und haben einen guten Riecher für Trends. Sie fühlen sich in einer hektischen, lauten Umgebung nicht nur wohl, sie suchen diese sogar aktiv auf. Wenn sie wagemutig sind, lieben sie den Nervenkitzel. Wenn sie nicht so wagemutig sind, schätzen sie kleine Annehmlichkeiten. Sie streben in jedem Fall nach Anregung und Aufmerksamkeit von anderen.

Introvertierte sind sensibler und erschöpfen sich schnell bei zu viel äußerer Aktivität. Sie konservieren gerne ihre Energie, verbringen Zeit alleine oder mit ein oder zwei guten Freunden. Im Gegensatz zu Extrovertierten, die Tatsachen und Statistiken um ihrer selbst willen mögen, sind Introvertierte an ihren eigenen Meinungen und Gefühlen interessiert. Sie theoretisieren gerne und entwickeln ihre eigenen Ideen. Wenn sie etwas erschaffen, bewerben sie es nicht gerne; sie finden ein solches Verhalten stillos. Was sie erschaffen, soll sich von selbst verkaufen. Sie behalten einen Teil ihres Lebens gerne für sich, haben Geheimnisse. Ihre Meinungen kommen nicht von dem, was andere denken, oder von einer Autorität, sondern aus ihren inneren Kriterien – zumindest denken sie das. Je größer die Menge, in der sie sich aufhalten, umso verlorener und einsamer fühlen sie sich. Sie können unbeholfen und misstrauisch wirken und fühlen sich unwohl, wenn sie im Mittelpunkt stehen. Sie neigen auch dazu, pessimistischer zu sein und sich mehr Sorgen zu machen als der durchschnittliche Extrovertierte. Ihr Wagemut äußert sich in den neuartigen Ideen, die sie entwickeln, und in ihrer Kreativität.

Sie werden vielleicht Anzeichen für beides bei anderen oder sich selbst bemerken, aber im Allgemeinen tendiert jeder von uns in die eine oder andere Richtung. Es gibt einen einfachen Grund, warum es so wichtig ist, dies bei anderen zu messen: Introvertierte und Extrovertierte kommen von Natur aus nicht gut miteinander zurecht. Für den Extrovertierten ist der Introvertierte dröge, stur, vielleicht sogar unsozial. Für den Introvertierten ist der Extrovertierte oberflächlich, sprunghaft und zu sehr damit beschäftigt, was andere Leute denken. Die Zuordnung zu einer dieser Gruppen ist normalerweise genetisch bedingt und sorgt dafür, dass zwei Menschen denselben Sachverhalt in einem völlig anderen Licht sehen.

Sobald Sie verstehen, dass Sie es mit jemandem zu tun haben, der der anderen Fraktion angehört, müssen Sie dessen Charakter neu bewerten und dürfen ihm Ihre eigenen Präferenzen auf keinen Fall aufzwängen. Manchmal können Introvertierte und Extrovertierte gut zusammenarbeiten, vor allem

wenn sie eine Mischung beider Qualitäten haben und sich gegenseitig ergänzen, aber meistens kommen sie nicht besonders gut miteinander aus und neigen dazu, sich falsch zu verstehen. Bedenken Sie dabei, dass es grundsätzlich mehr Extrovertierte als Introvertierte auf der Welt gibt.

Letzten Endes ist es entscheidend, die relative Charakterstärke eines Menschen zu messen. Stellen Sie es sich folgendermaßen vor: Diese Stärke kommt tief aus dem Inneren der Person. Sie könnte von einer Mischung bestimmter Faktoren herrühren – genetische Veranlagung, ein stabiles Elternhaus, gute Mentoren und ständige Verbesserung (mehr dazu im letzten Abschnitt dieses Kapitels). Was auch immer der Grund ist, diese Kraft ist nichts, was äußerlich zur Schau gestellt wird, etwa in Form von Wutanfällen und anderen Ausdrucksformen der Aggression, sondern sie manifestiert sich in der allgemeinen Resilienz und Anpassungsfähigkeit eines Menschen.

Ein starker Charakter hat dieselben Eigenschaften wie ein gutes Stück Metall: Er ist bis zu einem gewissen Grad biegsam und gibt nach, behält aber trotzdem seine Form und zerbricht nicht. Diese Stärke entspringt einem Gefühl der persönlichen Sicherheit und des Selbstwerts. Damit fällt es solchen Menschen leicht, Kritik anzunehmen und aus ihren Erfahrungen zu lernen. Das bedeutet, dass sie nicht so leicht aufgeben, weil sie dazulernen und sich verbessern wollen. Und sie sind sehr beharrlich. Menschen mit einem starken Charakter sind offen für neue Ideen und Methoden, ohne die Grundprinzipien zu kompromittieren, die ihnen wichtig sind. Unter widrigen Umständen bleiben sie geistesgegenwärtig. Sie können Chaos und unberechenbare Bedingungen ertragen, ohne nervös zu werden. Sie halten Wort. Sie haben Geduld, besitzen Organisationstalent und ziehen alles durch, was sie angefangen haben. Sie machen sich nicht ständig Sorgen über ihren Status, können ihre persönlichen Interessen hinter das Gemeinwohl stellen und wissen, dass das, was für das Team am besten ist, ihr Leben letztlich vereinfachen und verbessern wird.

Menschen mit einem schwachen Charakter fangen aus der entgegengesetzten Position an: Sie fühlen sich schnell überfordert, sodass sie unzuverlässig wirken. Sie wirken unsicher und ausweichend. Am schlimmsten ist aber, dass sie nicht lernfähig sind, weil Lernen impliziert, von anderen kritisiert zu werden. Das heißt, dass Sie kontinuierlich gegen eine Wand rennen werden, wenn Sie mit solchen Personen zu tun haben. Vielleicht wirkt es so, als würden sie Ihre Anweisungen befolgen, aber sie werden einfach auf das zurückfallen, was sie selbst für richtig halten.

Wir sind alle eine Mischung aus starken und schwachen Eigenschaften, aber bei manchen ist die eine Richtung deutlich stärker ausgeprägt als die andere. Umgeben Sie sich daher beruflich wie privat möglichst mit den starken Charakteren und meiden Sie die schwachen Persönlichkeiten. Das war die Grundlage für alle Investitionsentscheidungen, die Warren Buffett je getroffen hat: Er schaut über die Zahlen hinaus auf die Geschäftsführer, mit denen er zu tun haben wird, und prüft ihre Resilienz, Verlässlichkeit und Eigenverantwortlichkeit. Wir sollten diese Maßstäbe an die Mitarbeiter, die Geschäftspartner und selbst die Politiker ansetzen, die wir wählen.

Obwohl es in intimen Beziehungen andere Faktoren gibt, die Ihre Entscheidungen prägen, sollten Sie auch die Charakterstärke Ihres Lebenspartners berücksichtigen. Das war das entscheidende Kriterium, das Franklin D. Roosevelt dazu veranlasste, Eleonor zu heiraten. Als attraktiver, wohlhabender junger Mann hätte er viele andere, hübschere junge Frauen wählen können, aber er bewunderte Eleonors Aufgeschlossenheit und erstaunliche Entschlossenheit. Mit großem Weitblick konnte er erkennen, dass ihre Charakterstärke wichtiger war als alles andere – und das stellte sich als sehr weise Entscheidung heraus.

Um zu beurteilen, ob jemand einen starken oder schwachen Charakter hat, sollten Sie darauf achten, wie die betreffende Person auf Druck reagiert und mit Verantwortung umgeht. Betrachten Sie ihre Muster: Was hat sie tatsächlich abgeschlossen oder erreicht? Sie können sie auch auf die Probe stellen. Ein harmloser Scherz auf ihre Kosten kann ziemlich aufschlussreich sein. Reagiert die Person gelassen, lässt sie sich nicht so leicht aus dem Konzept bringen, oder blitzt in ihren Augen sofort Ablehnung oder sogar Wut auf? Um ihre Zuverlässigkeit als Teamplayer zu beurteilen, sollten Sie der Person strategische Informationen verraten oder ein Gerücht erzählen – gibt sie es gleich weiter oder nicht? Hat sie keine Skrupel, fremde Ideen als ihre eigenen zu präsentieren? Kritisieren Sie sie auch direkt. Nimmt sie sich die Kritik zu Herzen, versucht sie daraus zu lernen und sich zu verbessern, oder zeigt sie offene Ablehnung? Geben Sie ihr eine offene Aufgabe mit weniger Hilfestellung als sonst und beobachten Sie, wie sie ihre Gedanken und ihre Zeit organisiert. Fordern Sie sie mit einer schwierigen Aufgabe oder einer neuartigen Methodik heraus und beobachten Sie, wie sie reagiert, wie sie mit ihrer Anspannung umgeht. Bedenken Sie: Ein schwacher Charakter kann alle anderen guten Qualitäten neutralisieren, die eine Person besitzt. Hochintelligente, aber charakterschwache Menschen können gute Ideen

haben und ihre Arbeit gut erledigen, aber sie werden unter Druck die Nerven verlieren, empfindlich auf Kritik reagieren, zuerst an ihre eigene Agenda denken, oder sie treiben mit ihrer Arroganz und ihren anderen unangenehmen Eigenschaften andere dazu, das Handtuch zu werfen, wodurch sie dem allgemeinen Umfeld schaden. Sie werden einen hohen Preis zahlen, wenn Sie mit einer solchen Person zusammenarbeiten oder sie einstellen. Jemand, der weniger charmant und intelligent, dafür aber charakterstark ist, wird sich auf lange Sicht als verlässlicher und produktiver erweisen. Menschen von wahrer Stärke sind eine echte Rarität, und wenn Sie sie finden, sollten Sie so reagieren, als hätten Sie einen Schatz gefunden.

Toxische Typen

Obwohl der Charakter jeder Person so einzigartig ist wie ein Fingerabdruck, können wir mit einem Blick auf die Menschheitsgeschichte bestimmte Typen erkennen, die immer wieder in Erscheinung treten und mit denen sich eine Zusammenarbeit als besonders problematisch erweist. Im Gegensatz zu den offenkundig bösartigen oder manipulativen Charakteren, die man auf Anhieb als solche identifizieren kann, sind diese Typen schwerer auszumachen. Sie schaffen es oft, ihre Schwächen als positive Eigenschaften zu präsentieren. Im Laufe der Zeit sieht man die toxische Natur hinter der Fassade, doch oft ist es dann schon zu spät.

Ihre beste Verteidigung ist es, über diese Typen Bescheid zu wissen und sie schnell zu identifizieren, damit Sie sie von Vornherein meiden oder sich umgehend von ihnen distanzieren können.

Der Hyperperfektionist

Sie werden in seinen Dunstkreis gezogen, weil Sie von seiner Arbeitsmoral und Hingabe beeindruckt sind, kompromisslos beste Qualität zu liefern. Er arbeitet länger als jeder Berufseinsteiger und Praktikant, die in der Firmenhierarchie ganz unten stehen. Ja, er geht vielleicht in die Luft und brüllt seine Untergebenen an, weil sie ihre Arbeit nicht richtig machen, aber das liegt nur daran, dass er die höchsten Standards aufrechterhalten will – und das ist doch im Grunde etwas Gutes. Aber wenn Sie das Pech haben, für oder mit einer solchen Person zu arbeiten, werden Sie bald die Realität erkennen. Solche Zeitgenossen können nicht delegieren; sie mischen sich in alles ein. Es geht weniger um hohe Standards und Teamgeist als vielmehr um Macht

und Kontrolle.

Solche Leute haben oft ein Problem damit, sich in ein Abhängigkeitsverhältnis zu begeben, das ähnlich wie bei Howard Hughes einen biografischen Hintergrund hat. Jedes Gefühl, von jemandem abhängig zu sein, reißt alte Wunden auf und schürt alte Ängste. Sie können niemandem vertrauen. Sobald sie sich umdrehen, glauben sie, dass ihre Mitarbeiter nachlässig und faul werden. Ihr Zwang, jedes noch so kleine Detail kontrollieren zu müssen, stößt zunehmend auf Ablehnung und heimlichen Widerstand – genau das, wovor sie sich am meisten fürchten. Sie stellen fest, dass die Gruppe, der sie vorstehen, nicht sehr gut organisiert ist, weil scheinbar alles über sie laufen muss. Dies führt zu Chaos und politischen Machtkämpfen, weil die Höflinge sich darum bemühen, dem alles beherrschenden König möglichst nahe zu sein. Hyperperfektionisten haben oft gesundheitliche Probleme, weil sie sich beruflich aufreiben. Sie geben zudem gerne anderen die Schuld für alles, was falsch läuft – kein anderer arbeitet hart genug. Muster des anfänglichen Erfolgs, gefolgt von Burn-out und einem spektakulären Scheitern kennzeichnen sie. Es empfiehlt sich, diesen toxischen Typus zu erkennen, bevor Sie sich auf irgendeiner Ebene zu sehr auf ihn einlassen. Nichts, was Sie tun, wird den Hyperperfektionisten jemals zufriedenstellen, und er wird Sie mit seinen Ängsten, seiner Ausfälligkeit und seinem Kontrollzwang langsam, aber sicher zermürben.

Der schonungslose Rebell

Auf den ersten Blick wirken solche Leute hochinteressant. Sie hassen jede Form von Autorität und stehen auf der Seite der Benachteiligten. Fast jeder fühlt sich insgeheim zu einer solchen Einstellung hingezogen; sie spricht den aufsässigen Jugendlichen in uns an, der dem Lehrer nur allzu gern den Mittelfinger zeigen will. Er erkennt keine Regeln oder Fakten an. Die Einhaltung von Konventionen ist in seinen Augen nur etwas für Schwächlinge und Langweiliger. Diese Typen haben oft einen beißenden Humor, der sich auch gegen Sie richten kann, aber das ist nun einmal ein Teil ihrer Authentizität, ihrem Drang, der selbstgefälligen Bourgeoisie einen Spiegel vorzuhalten – glauben Sie zumindest. Aber wenn Sie mehr mit diesem Typen zu tun haben, werden Sie sehen, dass es etwas ist, das diese Person nicht kontrollieren kann: Es ist ihr Drang, sich überlegen zu fühlen, und nicht etwa eine höhere Moral, der sie folgt.

In seiner Kindheit wurde der Rebell vermutlich von einem Elternteil oder

einer Vaterfigur enttäuscht. So entwickelte er Misstrauen und Hass gegen alle, die Macht repräsentieren. Das führt so weit, dass er keine Kritik verträgt, die er als Ausdruck der Unterdrückung wertet. Er lässt sich von niemandem etwas sagen. Alles muss nach seinen Regeln gehen. Wenn Sie einer solchen Person begegnen, werden Sie als Unterdrücker dargestellt, über den sie sich mit ihrem beißenden Humor lustig macht. Der Rebell erzielt mit dieser aufsässigen Einstellung Aufmerksamkeit und wird bald süchtig danach. Am Schluss geht es nur um Macht – niemand darf über ihm stehen, und jeder, der es wagt, seine Position infrage zu stellen, muss dafür bezahlen. Betrachten Sie seine Vergangenheit genauer: Der Rebell neigt dazu, sich im Streit von anderen zu trennen, meist begleitet von unflätigen Kraftausdrücken. Lassen Sie sich nicht vom Reiz seiner Unangepasstheit blenden. Er ist für immer in der Pubertät gefangen, und eine Kooperation mit ihm ist in etwa so produktiv wie ein Streit mit einem renitenten Teenager.

Der Personalisierer

Dieser Typ erscheint überaus sensibel und rücksichtsvoll – seltene und positive Eigenschaften. Er wirkt vielleicht ein wenig melancholisch, aber sensible Menschen können es im Leben schon schwer haben. Wir fühlen uns zu dieser Melancholie hingezogen und wollen helfen. Der Personalisierer kann auch ziemlich intelligent, fürsorglich und teamfähig erscheinen. Andere erkennen erst später, dass seine Sensibilität nur in eine Richtung geht: einwärts. Er neigt dazu, *alles* , was jemand sagt, persönlich zu nehmen. Er neigt auch dazu, nachtragend zu sein und tagelang über Dingen zu brüten, die Sie beiläufig gesagt und längst vergessen haben. In der Kindheit hatte er das nagende Gefühl, niemals genug von seinen Eltern bekommen zu haben – Liebe, Aufmerksamkeit, materielle Dinge. Mit zunehmendem Alter scheint er sich an all das zu erinnern, was er nicht bekommen hat. Er geht mit einem Gefühl der Benachteiligung durchs Leben und will, dass andere ihm etwas geben, ohne dass er danach fragen muss. Er ist ständig wachsam: Schenken Sie ihm auch wirklich genug Aufmerksamkeit, respektieren Sie ihn, und geben Sie ihm das, wofür er bezahlt hat? Weil er reizbar und empfindlich ist, stößt er andere Menschen früher oder später von sich, was ihn noch sensibler macht. Und irgendwann entwickelt er einen Gesichtsausdruck, der permanente Enttäuschung zu signalisieren scheint.

Sie werden erkennen, dass sich dieser Typus oft mit anderen zerstreitet, aber er wird sich immer in der Opferrolle sehen. Beleidigen Sie den

Personalisierer niemals versehentlich. Er hat ein gutes Gedächtnis und kann Jahre damit zubringen, Ihnen Ihre vermeintlichen Missetaten vorzuhalten. Wenn Sie diesen Typus früh genug erkennen, meiden Sie ihn am besten, denn es ist nur eine Frage der Zeit, bis er etwas findet, wofür er Ihnen ein schlechtes Gewissen machen kann.

Der Drama-Magnet

Dieser Typus zieht andere mit seiner quirligen, interessanten Präsenz an. Er hat ungewöhnlich viel Energie und kann viele unterhaltsame Anekdoten erzählen. Seine Mimik ist lebhaft und er ist ziemlich wortgewandt. Es ist unterhaltsam, sich in seiner Nähe aufzuhalten – bis das Drama hässlich wird. Als Kind hat er gelernt, dass ihm nur dann Liebe und Aufmerksamkeit zuteilwerden, wenn er seine Eltern in seine Sorgen und Probleme verstrickt. Diese mussten groß genug sein, um sie langfristig emotional zu beschäftigen. Dieses Verhalten wurde zu einer Gewohnheit und zu einer Strategie, um sich lebendig zu fühlen und anerkannt zu werden. Die meisten Menschen scheuen sich vor Konfrontationen jeglicher Art, doch der Drama-Magnet scheint in solchen Situationen regelrecht aufzublühen. Sobald Sie ihn besser kennen, erfahren Sie mehr über die Zankereien und Schlachten in seinem Leben, aber er schafft es immer, sich als Opfer zu inszenieren.

Sie müssen erkennen, dass es sein größtes Bedürfnis ist, Sie an den Haken zu bekommen, und dabei ist ihm jedes Mittel recht. Er wird Sie so sehr in sein Drama verwickeln, dass Sie ein schlechtes Gewissen bekommen, wenn Sie auf Distanz gehen. Es ist am besten, diesen Typus möglichst früh zu erkennen, bevor Sie sich zu sehr darin verstricken lassen und heruntergezogen werden. Suchen Sie in seiner Vergangenheit nach Beweisen für dieses Muster und ergreifen Sie die Flucht, wenn Sie vermuten, es mit einer solchen Person zu tun zu haben.

Der Aufschneider

Sie sind von den Ideen und Projekten beeindruckt, die ihm vorschweben. Er braucht Hilfe und Unterstützung und Sie sind ihm wohlgesonnen, aber halten Sie dennoch kurz inne und werfen Sie einen Blick in seine Vergangenheit, um zu sehen, ob es handfeste Anzeichen für wahre Errungenschaften oder andere greifbare Leistungen gibt. Denn Sie haben es vielleicht mit jemandem zu tun, der nicht direkt gefährlich ist, sich aber als zermürbender Zeiträuber erweisen kann.

Der Aufschneider ist ambivalent. Einerseits hat er insgeheim Angst vor der Anstrengung und Verantwortung, seine Ideen in die Tat zu setzen, andererseits sehnt er sich nach Aufmerksamkeit und Macht. Diese beiden Seiten widersprechen sich, aber der ängstliche Teil gewinnt letztlich, und er kneift oft im letzten Augenblick. Er denkt sich einen Grund für seinen Ausstieg aus, nachdem Sie Ihre Beteiligung verbindlich zugesagt haben. Er selbst bringt nie etwas zu Ende und neigt dazu, andere dafür verantwortlich zu machen, dass er seine Vision nicht realisieren konnte: die Gesellschaft, diffuse antagonistische Kräfte oder schlichtweg Pech. Oder er sucht sich einen Leichtgläubigen, der für ihn die ganze Arbeit erledigt und seine ungenauen Ideen zu realisieren versucht und auch verantwortlich gemacht wird, wenn das Projekt scheitert.

Der Aufschneider hatte oft Eltern, die inkonsequent waren und ihn für den kleinsten Fehler scharf kritisierten. So wurde es sein erklärtes Lebensziel, Situationen zu vermeiden, in denen er kritisiert oder beurteilt werden könnte. Um seine Unsicherheit in den Griff zu bekommen, lernte er, eloquent zu sein und unterhaltsame Geschichten zu erzählen, aber sobald er zur Rechenschaft gezogen werden soll, ergreift er mit einer plausiblen Ausrede die Flucht. Werfen Sie einen genauen Blick in seine Vergangenheit und suchen Sie nach Anzeichen für dieses Verhalten. Wenn die betreffende Person diesem Typus anzugehören scheint, können Sie sich weiter von ihren Geschichten unterhalten lassen, sollten den Kontakt aber nicht weiter vertiefen.

Der Sexualisierer

Er scheint mit sexueller Energie aufgeladen zu sein, und zwar auf eine erfrischend naive, unverstellte Weise. Er neigt dazu, Arbeit mit Vergnügen zu mischen und die Grenzen zu überschreiten, in denen die Anwendung dieser Energie angemessen ist. Sie denken vielleicht, dass ein solches Verhalten natürlich und gesund sei, aber in Wirklichkeit ist es zwanghaft und negativ behaftet.

In ihren frühesten Jahren waren diese Personen möglicherweise Opfer sexuellen Missbrauchs. Dieser Missbrauch war entweder körperlicher oder psychologischer Natur, zum Beispiel weil sich ein Elternteil zu anzüglichen Blicken oder Berührungen hat hinreißen lassen, die subtil, aber unangemessen waren. Daraufhin wird ein unkontrollierbares Verhaltensmuster angelegt. Dieser Typus neigt dazu, jede Beziehung als potenziell sexuell zu sehen. Sex wird ein Mittel der Selbstbestätigung, und

wenn die Person jung ist, lebt sie ihre Sexualität vielleicht mit wechselnden Partnern aus, weil sie feststellt, dass sie andere leicht in ihren Bann ziehen kann. Wenn der Sexualisierer älter wird, können lange Phasen ohne diese Bestätigung zu Depression und Suizidgedanken führen, weshalb sie noch verzweifelter werden. Wenn sie Führungspositionen bekleiden, nutzen sie ihre Macht, um unter dem Vorwand der Natürlichkeit und Unverstelltheit das zu bekommen, was sie wollen. Je älter sie werden, desto peinlicher und besorgniserregender wird dieses Verhalten. Sie können solchen Personen weder helfen noch sie von ihrem Zwang befreien. Das Einzige, was Sie tun können, ist, jede Form der Verstrickung zu vermeiden.

Der Prinz/die Prinzessin

Dieser Typus zieht Sie aufgrund seiner königlichen Aura an. Er wirkt ruhig und bringt damit auf subtile Weise ein Gefühl der Überlegenheit zum Ausdruck. Es ist wohltuend, Menschen zu begegnen, die selbstbewusst wirken und scheinbar dazu bestimmt sind, eine Krone zu tragen. Sie ertappen sich vielleicht dabei, wie Sie ihm oder ihr einen Gefallen tun, unbezahlte Zusatzaufgaben übernehmen und sich gar nicht erklären können, warum Sie das eigentlich tun. Irgendwie vermittelt dieser Typus den Eindruck, dass man sich um ihn kümmern muss, und er beherrscht es meisterlich, andere dazu zu bringen, ihm etwas Gutes zu tun.

In der Kindheit wurden diese Personen von ihren Eltern verwöhnt, die sie vor jedem unliebsamen Kontakt mit der rauen Außenwelt beschützten. Es gibt auch Kinder, die dieses Verhalten bei ihren Eltern auslösen, indem sie hilflos tun. Was auch immer der Grund gewesen sein mag, als Erwachsene sehnen sie sich danach, wieder in den Genuss dieser Sonderbehandlung zu kommen. Es bleibt ihr verlorenes Paradies. Sie bemerken oft, dass sie sich wie ein kleines Kind benehmen, wenn sie nicht das bekommen, was sie haben wollen – sie reagieren mit Schmollen oder Wutanfällen.

Dies ist auf jeden Fall das Muster in ihren intimen Beziehungen, und wenn Sie nicht gerade ein tiefes Bedürfnis danach haben, andere zu verwöhnen, werden Sie eine solche Beziehung als extrem belastend empfinden, weil immer der Prinz beziehungsweise die Prinzessin die Spielregeln aufstellt. Sie sind nicht darauf vorbereitet, die rauen Seiten des Erwachsenenlebens zu ertragen, und manipulieren entweder jemanden dazu, sich um sie zu kümmern, oder sie setzen Alkohol und Drogen ein, um sich zu beruhigen. Wenn Sie Schuldgefühle haben, weil sie dem Prinzen oder der Prinzessin

nicht helfen, ist das ein Zeichen dafür, dass sie auf die Person hereingefallen sind und besser auf sich selbst aufpassen sollten.

Der Rechtmacher

Sie haben noch nie jemanden getroffen, der so nett und rücksichtsvoll ist. Sie können gar nicht glauben, wie zuvorkommend und charmant diese Person ist. Nach einer Weile regen sich allerdings erste Zweifel, aber Sie können gar nicht genau sagen, warum. Vielleicht erscheint der Rechtmacher nicht wie angekündigt zum vereinbarten Treffpunkt oder erledigt einen Auftrag nicht zufriedenstellend. Die Zeichen sind subtil. Mit der Zeit beschleicht Sie das ungute Gefühl, dass er Sie sabotiert oder hinter Ihrem Rücken schlecht über Sie spricht. Dieser Typus ist der vollendete Höfling, aber er hat seine Nettigkeit nicht entwickelt, weil er seine Mitmenschen so sympathisch findet, sondern als Schutzmechanismus. Vielleicht hatte er strenge und strafende Eltern, die seine Handlungen genau beobachteten. Lächeln und Nachgeben waren seine Strategie, um jede Form des Angriffs abzuwehren, und es wurde sein lebenslanges Muster. Er schwindelte seine Eltern vermutlich oft an, um eine Bestrafung zu vermeiden, und ist in der Regel ein erfahrener und versierter Lügner.

So wie in seiner Kindheit steckt hinter dem Lächeln und den schmeichelnden Worten eine große Abscheu vor der Rolle, die er spielen muss. Dieser Typus sehnt sich insgeheim danach, der Person, der er dient oder unterstellt ist, zu schaden oder ihr etwas zu nehmen. Hüten Sie sich vor Leuten, deren Charme und Höflichkeit beinahe aufgesetzt wirken. Sie können sich als ziemlich passiv-aggressiv herausstellen und schlagen vor allem dann zu, wenn Sie Ihren Schutzschild gesenkt haben.

Der Retter

Sie können Ihr Glück kaum fassen – Sie haben jemanden getroffen, der Ihnen alle Schwierigkeiten und Sorgen nehmen will. Irgendwie hat er ihre Hilfsbedürftigkeit erkannt, und er bringt Ihnen weiterführende Literatur, nützliche Strategien und gesundes Essen, um Ihnen zu helfen. Am Anfang ist das alles ziemlich verlockend, aber Ihre Zweifel melden sich in dem Augenblick, in dem Sie unabhängig sein und die Dinge auf Ihre Weise tun wollen.

In der Kindheit musste sich der Retter oft um seine Eltern oder Geschwister kümmern. Die Mutter stellte beispielsweise ihre eigenen Bedürfnisse in den

Mittelpunkt der Familie. Als Kind kompensierte der Retter die mangelnde elterliche Fürsorge mit einem Gefühl der Macht, das er durch diesen Rollentausch erhielt. Dadurch etablierte sich ein Muster: Es verschafft ihm große Befriedigung, Menschen zu retten und ihr Retter und Pfleger zu sein. Dieser Typus merkt schnell, wer gerettet werden will. Aber Sie können die Zwanghaftigkeit seines Verhaltens daran erkennen, dass der Retter das Bedürfnis hat, Sie zu kontrollieren. Wenn er Ihnen den Freiraum gibt, auf eigenen Füßen zu stehen, nachdem er Ihnen Starthilfe gegeben hat, hat er wirklich ehrenhafte Absicht. Andernfalls geht es ihm um die Macht, die er ausüben kann. Es ist grundsätzlich ratsam, Ihre Eigenständigkeit zu kultivieren und dem Retter zu vermitteln, dass er sich selbst retten soll.

Der Moralprediger

Er schwadroniert mit großer Empörung über diese oder jene Ungerechtigkeit und ist ziemlich eloquent. Mit seiner Überzeugungskraft findet er schon bald Anhänger, Sie eingeschlossen. Aber manchmal entdecken Sie Risse in seiner selbstgerechten Fassade. Er behandelt seine Angestellten nicht besonders gut, geht herablassend mit seinem Partner um, hat vielleicht ein geheimes Leben oder ein Laster, das manchmal hervorblitzt. Als Kind hat man dem Moralprediger oft Schuldgefühle eingeredet, wenn er starke Impulse hatte und sein Lustbedürfnis befriedigen wollte. Er wurde bestraft und versuchte daraufhin, diese Impulse zu unterdrücken. In der Folge entwickelt er eine gewisse Selbstverachtung und ist schnell dabei, negative Eigenschaften auf andere zu projizieren oder Menschen zu beneiden, die sich freier entfalten können. Er gönnt es anderen Menschen nicht, wenn sie Spaß haben. Statt seinen Neid zuzugeben, fällt er ein Urteil und wertet die anderen ab. Sie können den erwachsenen Moralprediger an seinem Schwarz-Weiß-Denken erkennen: Menschen sind entweder gut oder schlecht, es gibt keine Zwischentöne. Er führt Krieg gegen die menschliche Natur und kommt mit ihren nicht ganz so perfekten Eigenschaften nur schwer zurecht. Seine Moralität ist so einfach und zwanghaft wie Alkoholismus oder Glücksspiel, und er muss keine Opfer erbringen, sondern höchstens seine hochtrabenden Meinungen verkünden. Er blüht in einer Kultur der politischen Korrektheit auf.

In Wirklichkeit zieht es den Moralprediger insgeheim zu dem, was er verurteilt, und das ist der Grund dafür, dass er fast immer eine verborgene Seite hat. Wenn Sie ihm zu nahe kommen, werden Sie früher oder später mit

Sicherheit das Ziel seiner Inquisition sein. Nehmen Sie seine mangelnde Empathie zur Kenntnis, die sich schon früh bemerkbar macht, und halten Sie Abstand.

Weitere toxische Typen werden in den Kapiteln 10, 11 und 16 vorgestellt, in denen es um Neid, Selbstüberschätzung und Aggression geht.

Der überlegene Charakter

Dieses Gesetz ist einfach und unerbittlich: Sie haben einen festgelegten Charakter. Er wurde aus Elementen gebildet, die Ihrem bewussten Denken und Handeln vorausgingen. Tief in Ihrem Inneren zwingt Sie dieser Charakter dazu, bestimmte Handlungen, Strategien und Entscheidungen zu wiederholen. Das menschliche Gehirn ist entsprechend konstruiert: Sobald Sie einen Gedanken haben und eine Handlung vornehmen, entsteht ein neuronaler Pfad, der Sie dazu veranlasst, diesen Pfad immer breiter zu treten, also immer wieder dasselbe zu tun. Sie haben nun zwei Möglichkeiten, die Ihr Leben in völlig andere Richtungen lenken werden.

Die erste Möglichkeit besteht aus Wegsehen und Leugnen. Sie achten nicht auf die Muster in Ihrem Leben. Sie lehnen die Idee ab, dass Ihre frühesten Jahre Sie tief geprägt haben und dazu veranlassen, sich auf eine bestimmte Weise zu verhalten. Sie stellen sich vor, dass Ihr Charakter völlig durchschaubar ist und sich bei Bedarf auf Knopfdruck neu erschaffen lässt. Sie können den Weg zu Macht und Ruhm beschreiten, den andere bereits gegangen sind, obwohl sie aus völlig anderen Verhältnissen kommen. Das Konzept eines festgelegten Charakters kann wie ein Gefängnis wirken, und viele Menschen wollen insgeheim aus ihrer Haut beziehungsweise Rolle schlüpfen und nutzen hierfür Drogen, Alkohol oder Videospiele. Das Ergebnis des Leugnens ist einfach: Das Zwangsverhalten und die Muster verfestigen sich. Sie können sich nicht gegen Ihren Charakter stellen und hoffen, dass er verschwindet. Er ist einfach zu stark!

Das war genau das Problem, das Howard Hughes hatte. Er selbst sah sich als großartigen Geschäftsmann, der ein Imperium erschaffen wollte, das den unternehmerischen Erfolg seines Vaters in den Schatten stellen würde. Aber er konnte nicht gut mit Menschen umgehen. Seine wahre Stärke war technischer Natur – er hatte ein gutes Gespür für Design und die technischen Aspekte der Flugzeugproduktion. Wenn er diese Tatsache erkannt und akzeptiert hätte, hätte er als genialer Visionär in Erscheinung treten und die

firmeninternen Abläufe seiner Firma einem kompetenten Geschäftsführer überlassen können. Doch er hatte ein Selbstbild, das sich nicht mit seinem wahren Charakter deckte. Dies führte zu einem wiederkehrenden Muster des Scheiterns und zu einem unglücklichen Leben.

Die zweite Möglichkeit besteht darin, den beschwerlicheren, aber letztlich einzigen Weg zu gehen, der zu wahrer Stärke und der Bildung eines überlegenen Charakters führt. Das geht folgendermaßen: Sie erforschen sich möglichst eingehend. Sie ergründen die untersten Schichten Ihres Charakters und bestimmen, ob Sie introvertiert oder extrovertiert sind, ob Sie dazu neigen, sich von großer Angst und Sensibilität oder Feindseligkeit und Wut leiten zu lassen oder von einem tiefen Bedürfnis, sich mit anderen Menschen zu befassen. Sie betrachten Ihre elementarsten Neigungen – jene Themen und Aktivitäten, zu denen Sie sich magisch hingezogen fühlen. Sie untersuchen die Qualität der Bindung zu Ihren Eltern und betrachten Ihre aktuellen Beziehungen als aussagekräftige Hinweise darauf. Sie analysieren mit schonungsloser Ehrlichkeit Ihre eigenen Fehler und die Muster, die Sie immer wieder davon abhalten, etwas Neues zu wagen. Sie kennen auch Ihre Einschränkungen – die Situationen, in denen Sie sich immer wieder falsch verhalten. Sie machen sich die natürlichen Stärken Ihres Charakters bewusst, die Sie aus der Jugend ins Erwachsenenalter herübergerettet haben.

Mit diesem Bewusstsein sind Sie nicht der Gefangene Ihres Charakters, der nicht anders kann, als immer wieder dieselben Strategien und Fehler zu wiederholen. Wenn Sie sich dabei ertappen, wie Sie in ein übliches Muster verfallen, können Sie sich selbst rechtzeitig stoppen und einen Schritt zurücktreten. Sie sind unter Umständen nicht in der Lage, solche Muster vollständig zu beseitigen, aber mit etwas Übung können Sie deren Auswirkungen schmälern. Wenn Sie Ihre Einschränkungen kennen, tun Sie nichts, wofür Sie offensichtlich kein Talent oder Können haben. Stattdessen schlagen Sie eine berufliche Laufbahn ein, die Ihren natürlichen Neigungen entspricht, und lassen dort Ihren Charakter einfließen. Im Allgemeinen akzeptieren und schätzen Sie Ihren Charakter. Sie haben nicht den Wunsch, eine andere Person zu werden, sondern arbeiten vielmehr darauf hin, Ihr wahres Potenzial zu entfalten. Sie betrachten Ihren Charakter als Tonklumpen, den Sie so lange bearbeiten, bis sich die Schwächen in Stärken verwandeln. Sie laufen nicht vor Ihren Schwächen davon, sondern sehen sie vielmehr als Kraftquelle.

Schauen Sie sich zum Beispiel die Karriere der Schauspielerin Joan

Crawford an (1908–1977). Sie hatte von Anfang an keine guten Karten. Sie kannte ihren Vater nicht, weil er seine Familie kurz nach ihrer Geburt verließ. Sie wuchs in ärmlichen Verhältnissen auf. Ihre Mutter zeigte ihre Abneigung gegen Joan offen und schlug sie oft. Im Kindesalter erfuhr sie bereits, dass der Mann, den sie verehrte, nicht ihr leiblicher Vater, sondern ihr Stiefvater war, und auch er verließ kurze Zeit später die Familie. In ihrer Kindheit erlebte sie immer wieder Bestrafungen, Vertrauensbrüche und das schmerzliche Gefühl des Verlassenwerdens, die sie für den Rest ihres Lebens prägten.

Als sie in sehr jungen Jahren ihre Karriere als Schauspielerin begann, erforschte sie sich selbst und ihre Fehler mit schonungsloser Nüchternheit: Sie war hypersensibel und labil; sie litt sehr unter ihrer Vergangenheit und konnte ihre Trauer nicht ablegen oder verbergen; sie wollte verzweifelt geliebt werden; sie hatte eine ständige Sehnsucht nach einer Vaterfigur. Solche Unsicherheiten können an einem so unbarmherzigen Ort wie Hollywood leicht der Tod einer Schauspielerin sein. Stattdessen schaffte Joan es durch Introspektion und harte Arbeit an sich selbst, diese Schwächen zu den Stützpfeilern ihrer extrem erfolgreichen Karriere zu machen. Sie bezog zum Beispiel ihre Gefühle der Trauer und des Verrats in ihre Filmrollen ein, wodurch sich Frauen weltweit mit ihr identifizieren konnten. Sie war anders als viele andere Schauspielerinnen, die aufgesetzt fröhlich und oberflächlich wirkten. Sie richtete ihre verzweifelte Sehnsucht nach Liebe auf die Kamera selbst, und das Publikum spürte es. Die Filmregisseure wurden Vaterfiguren, die sie verehrte und mit dem größten Respekt behandelte. Und ihre markanteste Eigenschaft, ihre Hypersensibilität, richtete sie nach außen statt nach innen. Sie entwickelte sehr feine Fühler, die alles registrierten, was die Regisseure mochten beziehungsweise nicht mochten. Ohne sie anzusehen oder eine Anweisung zu hören, konnte sie spüren, ob sie mit ihrem Schauspielstil zufrieden waren, konnte die richtigen Fragen stellen und blitzschnell Korrekturen vornehmen. Sie war der Traum eines jeden Regisseurs. Sie kombinierte ihre Sensibilität mit ihrer enormen Willenskraft und schuf eine Karriere, die über vierzig Jahre währte – eine Dauer, die für Hollywood-Schauspielerinnen damals mehr als beachtlich war.

Das ist die Alchemie, die Sie auf sich selbst anwenden müssen. Wenn Sie ein Hyperperfektionist sind, der gerne alles kontrolliert, müssen Sie diese Energie auf Ihre Arbeit richten und nicht auf Ihre Mitmenschen. Ihre Liebe fürs Detail und Ihre hohen Standards sind positive Eigenschaften, wenn Sie

sie in die richtigen Bahnen lenken. Wenn Sie jemand sind, der anderen immer alles recht machen will, haben Sie die Fähigkeiten eines Höflings und echten Charme entwickelt. Indem Sie die Quelle dieses Charakterzugs identifizieren, können Sie den zwanghaften und defensiven Aspekt kontrollieren und eine echte soziale Fähigkeit daraus machen, die Ihnen zu großer Macht verhelfen kann. Wenn Sie sehr sensibel und nachtragend sind, können Sie darauf hinarbeiten, diese Empfindsamkeit in aktive Empathie zu verwandeln (siehe Kapitel 2) und aus dieser Schwäche eine Stärke zu machen, die Sie für positive soziale Zwecke nutzen können. Wenn Sie einen rebellischen Charakter haben, lehnen Sie Konventionen und herkömmliche Vorgehensweisen ab. Richten Sie diese Energie auf eine Art von innovativer Arbeit, statt unentwegt andere zu provozieren und vor den Kopf zu stoßen. Für jede Schwäche gibt es eine entsprechende Stärke.

Schließlich müssen Sie auch jene Eigenschaften verbessern und kultivieren, die einen starken Charakter ausmachen – Resilienz unter Druck, Liebe zum Detail, Konsequenz, Teamfähigkeit, Toleranz für unterschiedliche Ansichten. Das erreichen Sie nur, indem Sie an Ihren Gewohnheiten arbeiten, die durch ständige Wiederholung langfristig Ihren Charakter formen. Sie üben beispielsweise, nicht impulsiv zu reagieren, indem Sie sich immer wieder in stressreiche oder unangenehme Situationen bringen, um sich abzuhärten. Bei langweiligen alltäglichen Aufgaben kultivieren Sie Ihre Geduld und Liebe zum Detail. Übernehmen Sie bewusst Aufgaben, die leicht über Ihrem Fähigkeitsniveau liegen. Um sie zu erledigen, müssen Sie härter arbeiten, was dazu führt, dass Sie sich mehr Disziplin und bessere Arbeitsgewohnheiten aneignen. Gewöhnen Sie sich an, dem Wohlergehen des Teams oberste Priorität einzuräumen. Suchen Sie die Nähe anderer charakterstarker Persönlichkeiten und verkehren Sie in ihren Kreisen. Auf diese Weise assimilieren Sie deren Energie und Gewohnheiten. Und um einen flexibleren Charakter zu entwickeln, der immer ein Zeichen der Stärke ist, probieren Sie gelegentlich eine neue Strategie oder Denkweise und machen das genaue Gegenteil dessen, was Sie normalerweise tun würden.

Wenn Sie derart an sich arbeiten, werden Sie weder ein Sklave des Charakters sein, der in Ihrer frühen Kindheit angelegt wurde, noch des Zwangsverhaltens, zu dem er führt. Mehr noch, Sie haben jetzt die Möglichkeit, Ihren Charakter und das damit verbundene Schicksal aktiv zu gestalten.

In allen Dingen ist der Irrtum der, zu glauben, man könne eine Tat tun,

eine Haltung annehmen einmal und dann so weiter. (Fehler derer, die sagen: »wir sind arbeitsam, geizig wenn notwendig, bis wir dreißig sind, dann wollen wir uns des Lebens freuen.« Mit dreißig werden sie die Wendung zum Geiz haben, zur Geschäftigkeit, und werden sich des Lebens nicht mehr freuen …) Was man tut, wird man weiter tun und hat es sogar schon getan in einer fernen Vergangenheit. … Die Angst des Lebens dreht sich immer wieder darum, daß unsere Entscheidungen uns unter die Räder bringen. (Die Wahrheit ist, daß wir, schon ehe wir uns entscheiden, die Richtung verfolgen.) Eine Entscheidung, eine Handlung ist unfehlbare Ahnung dessen, was wir ein andermal tun werden, nicht aus irgendeinem mystischen astrologischen Grunde, sondern weil sie von einem Automatismus ausgeht, der sich wiedererzeugen wird.

CESARE PAVESE

---

* Jeb Stuart Magruder (1935–2014) war ein US-amerikanischer Politiker und Autor, der in die Watergate-Affäre verwickelt war.

5 WERDEN SIE EIN SCHWER FASSBARES OBJEKT DER BEGIERDE

DAS GESETZ DER BEGEHRLICHKEIT

An- und Abwesenheit lösen in uns sehr elementare Gefühle uns. Zu viel Nähe und Präsenz wirken erdrückend; ein gewisses Maß an Abwesenheit weckt unser Interesse. Wir sind von dem ständigen Wunsch gekennzeichnet, das zu besitzen, was wir nicht haben – das Objekt, das durch unsere Fantasien projiziert wird. Lernen Sie, sich mit einer Aura des Geheimnisvollen zu umgeben, und nutzen Sie strategische Abwesenheit, um andere dazu zu bringen, Ihre Rückkehr herbeizusehen, Sie besitzen zu wollen. Locken Sie die anderen mit dem, was ihnen am meisten fehlt, was sie nicht besitzen dürfen, und sie werden vor Begehren vergehen. Das Gras auf der anderen Seite des Zauns ist immer grüner. Überwinden Sie diese Schwäche, indem Sie Ihre Umstände, Ihr Schicksal annehmen.

Das Objekt der Begierde

1895 saß die elfjährige Gabrielle Chanel mehrere Tage am Bett ihrer Mutter und sah zu, wie diese im Alter von dreiunddreißig Jahren langsam an Tuberkulose starb. Gabrielles Leben war hart gewesen, aber jetzt konnte es nur schlimmer werden. Sie und ihre Geschwister waren in Armut aufgewachsen und von einem Verwandten zum nächsten weitergereicht worden. Ihr Vater war ein Handelsvertreter, der jede Form von Verantwortung verabscheute und selten zu Hause war. Ihre Mutter, die ihren Mann unterwegs oft begleitet hatte, war der einzige Ruhepol in ihrem Leben gewesen.

Wie Gabrielle befürchtet hatte, erschien ihr Vater einige Tage nach dem

Tod ihrer Mutter und brachte sie und ihre beiden Schwestern in ein Kloster in Zentralfrankreich. Er versprach bald wiederzukommen – doch sie sahen ihn nie wieder. Die Nonnen im Konvent, die in einem mittelalterlichen Kloster lebten, nahmen alle möglichen Mädchen auf, hauptsächlich Waisenkinder. Sie forderten strikte Disziplin. Im kargen Gemäuer des Klosters, das sehr spartanisch eingerichtet war, sollten die Mädchen ein Leben führen, das von Entbehrung und der Hinwendung zum Glauben gekennzeichnet war. Jedes Mädchen besaß nur zwei identische, unförmige Kleider. Jede Art von Luxus war verboten. Die einzige Musik war Kirchenmusik. Das Essen war extrem schlicht. In den ersten Monaten versuchte sich Gabrielle an diese neue Welt anzupassen, aber sie spürte eine große Unruhe in sich.

Eines Tages entdeckte sie eine Reihe von Liebesromanen, die irgendjemand ins Kloster geschmuggelt hatte, und schon bald waren sie ihr einziger Lichtblick. Sie waren von Pierre Decourcelle verfasst, und die meisten Geschichten waren eine Abwandlung des Aschenputtel-Märchens: ein junges Mädchen, das in bitterer Armut aufwächst und sich durch eine überraschende Wendung in der Handlung plötzlich in einer Welt des Wohlstands wiederfindet. Gabrielle konnte sich mit den weiblichen Hauptfiguren bestens identifizieren und liebte vor allem die ausführlichen Beschreibungen der Kleider, die ihre Heldinnen zu tragen pflegten. Die Welt der Paläste und Schlösser schien von ihrer eigenen Realität meilenweit entfernt zu sein, aber sie spürte bei der Lektüre der Romane ein ums andere Mal, wie sie in die Handlung abtauchte, und diese intensive Identifikation schürte in ihr den unstillbaren Wunsch, ein solches Leben in Wohlstand zu führen, obwohl es ihr verboten war, sich schöne Dinge zu wünschen, und es ihr auch unmöglich erschien, sie zu besitzen.

Im Alter von achtzehn Jahren verließ sie den Konvent und ging auf ein Internat, das ebenfalls von Nonnen geleitet wurde. Sie wurde dort zur Näherin ausgebildet. Die Schule befand sich in einer Kleinstadt, und als sie sie erkundete, entdeckte sie schon bald eine neue Leidenschaft: das Theater. Sie liebte alles daran – die Kostüme, die Kulissen, die geschminkten Schauspieler. Es war eine Welt der Verwandlung, in der man in jede Rolle schlüpfen konnte. Jetzt wollte sie unbedingt Schauspielerin werden und sich am Theater einen Namen machen. Sie legte sich den Bühnennamen Coco zu und probierte alles aus: Schauspielerei, Gesang und Tanz. Sie hatte viel Energie und Charisma, erkannte aber bald, dass ihr das Talent für die Art von Erfolg fehlte, den sie sich erträumte.

Nachdem sie sich damit abgefunden hatte, hatte sie bald einen neuen Traum. Viele Schauspielerinnen, die mit ihrer Bühnenarbeit nicht über die Runden kamen, waren Kurtisanen, die sich von reichen Liebhabern aushalten ließen. Solche Frauen hatten eine große Garderobe, konnten tun und lassen, was sie wollten, und obwohl sie von der anständigen Gesellschaft geächtet wurden, waren sie nicht an einen tyrannischen Ehemann gebunden. Wie es das Schicksal wollte, lud einer der jungen Männer, der sie auf der Bühne gesehen hatte, Etienne Balsan, sie dazu ein, ihn in seinem nahegelegenen Château zu besuchen. Er hatte ein stattliches Familienvermögen geerbt und lebte das sorgenfreie Leben eines Playboys. Gabrielle, die jetzt überall als Coco bekannt war, nahm das Angebot an.

In dem Château verkehrten Kurtisanen aus ganz Europa. Manche von ihnen waren berühmt, alle waren hübsch und weltgewandt. Es war ein relativ einfaches Leben, in dem Ausritte aufs Land und extravagante Abendgesellschaften im Mittelpunkt standen. Die Klassenunterschiede waren klar erkennbar. Immer wenn Aristokraten oder wichtige Leute ins Château kamen, mussten Frauen wie Coco mit den Bediensteten essen und sich unsichtbar machen.

Ohne eine Tätigkeit und wieder von einem Gefühl der inneren Unruhe getrieben, fing Coco an, sich selbst zu analysieren und über die Zukunft nachzudenken, die ihr bevorstand. Sie hatte große Ambitionen, strebte aber immer nach Dingen, die nicht in ihrer Reichweite waren, und träumte ständig von einer Zukunft, die nicht realisierbar schien. Zuerst waren es die Paläste in den Liebesromanen, dann war es ein Leben im Rampenlicht der Theaterbühne als zweite Sarah Bernhardt. Ihr neuester Traum war genauso absurd. Die berühmten Kurtisanen waren kurvenreiche, hübsche Frauen, Coco hatte hingegen eine eher knabenhafte Statur. Sie hatte keine weiblichen Kurven und war keine klassische Schönheit. Es waren eher ihre Präsenz und Energie, die die Männer faszinierten, aber diese Anziehung würde nicht lange währen. Sie wollte immer das, was andere Leute hatten, und stellte sich vor, dass es einen geheimen Schatz barg. Auch wenn es um andere Frauen und deren Verlobte oder Ehemänner ging, war es ihr größter Wunsch, den Mann zu stehlen – was sie auch mehrfach tat. Aber immer wenn sie bekam, was sie wollte, beispielsweise einen Liebhaber oder das Leben in einem Château, war sie von der Realität enttäuscht. Sie fragte sich, ob es etwas gab, das sie wirklich zufriedenstellen konnte.

Eines Tages ging Coco, ohne darüber nachzudenken, was sie tat, in Balsans

Schlafzimmer und nahm einige seiner Kleidungsstücke mit. Sie fing an, einen Kleidungsstil zu tragen, den sie frei erfunden hatte – seine Hemden mit offenem Kragen und Tweed-Jacken, die sie mit einigen ihrer eigenen Kleidungsstücke und einem kreisrunden Strohhut kombinierte. Als sie so herumlief, fielen ihr zwei Dinge auf: Sie spürte ein unglaubliches Gefühl der Freiheit, als sie die Korsetts, engen Gewänder und aufwendigen Hüte wegließ, die die Frauen damals trugen. Und sie genoss die neue Aufmerksamkeit, die ihr zuteilwurde.

Die anderen Kurtisanen beobachteten sie mit unverhohlenem Neid, sie waren von diesem androgynen Stil fasziniert. Diese neuen Outfits passten gut zu Cocos Figur, und niemand hatte je zuvor eine Frau gesehen, die so gekleidet war. Auch Balsan war fasziniert. Er stellte sie seinem Schneider vor, der nach ihren Anweisungen einen Reitanzug mit engen Reithosen schneiderte. Sie brachte sich selbst das Reiten bei, aber nicht mit einem Damensattel. Sie war schon immer sportlich gewesen, und innerhalb weniger Monate war sie eine hervorragende Reiterin. Nun wurde sie überall in ihrem seltsamen Reitkostüm gesehen.

Als sie diese neue Persona weiterentwickelte, wurde ihr schließlich klar, was sie sich die ganze Zeit gewünscht hatte: Sie wollte die Macht und Freiheit der Männer, die in deren bequemerer Kleidung zum Ausdruck kamen, und sie konnte spüren, dass die anderen Kurtisanen und Frauen im Château sich damit identifizieren konnten. Es lag etwas in der Luft – ein unterdrückter Wunsch, den sie freigelegt hatte. Innerhalb weniger Wochen besuchten mehrere Kurtisanen sie in ihrem Zimmer und probierten ihre Strohhüte an, die sie mit Schleifen und Federn geschmückt hatte. Im Vergleich zu den aufwendigen Kopfbedeckungen, die sich die Frauen damals am Kopf anheften mussten, waren diese einfach und leicht zu tragen. Die Kurtisanen spazierten nun mit Cocos Hüten durch die Stadt, und schon bald fragten andere Frauen in der Gegend, wo man sie wohl kaufen könnte. Balsan bot Coco an, sein Apartment in Paris zu nutzen, um mehr Hüte herzustellen und vielleicht in Serienproduktion zu gehen. Sie nahm das Angebot dankend an.

Kurze Zeit später trat ein anderer Mann in ihr Leben, ein wohlhabender Engländer namens Arthur Capel, der von der Neuartigkeit ihres Auftretens und ihrem großen Ehrgeiz fasziniert war. Sie wurden ein Liebespaar. Capel fing an, die aristokratischen Damen, mit denen er befreundet war, in Cocos Studio zu schicken, und schon bald wurden ihre Hüte der neueste Trend.

Neben den Hüten fing sie nun auch an, selbst entworfene Kleidungsstücke zu verkaufen, die alle denselben androgynen Look hatten, den sie selbst getragen hatte. Sie waren zwar aus dem billigsten Jersey-Stoff hergestellt, boten aber eine Bewegungsfreiheit, die sich völlig von der vorherrschenden Damenmode unterschied. Capel ermunterte Coco, ein Geschäft in der Strandstadt Deauville zu eröffnen, in der alle wohlhabenden Pariser den Sommer zu verbringen pflegten. Das erwies sich als geniale Idee: In der relativ kleinen Stadt, in der die modebewusstesten Damen Frankreichs flanierten und bewundert wurden, konnte sie für eine Sensation sorgen.

Sie schockierte die einheimische Bevölkerung, weil sie im Meer schwamm. Frauen taten nichts dergleichen, und es gab außerdem kaum Badeanzüge für Damen, weshalb Coco kurzerhand eine eigene Kreation aus demselben Jersey-Stoff herstellte. Nach einigen Wochen kamen Frauen in ihr Geschäft und wollten diesen Badeanzug kaufen. Coco schlenderte durch Deauville und trug dabei ihre einzigartigen Outfits – androgyn, bequem und durch den körpernahen Schnitt provokant. Sie wurde *das* Gesprächsthema der Stadt. Frauen wollten unbedingt herausfinden, wo sie ihre Kleidung kaufte. Sie improvisierte weiter mit Männerkleidung und erschuf neue Looks. Sie nahm einen von Capels Pullovern und schnitt ihn vorne der Länge nach auf, nähte einige Knöpfe an und schuf damit eine moderne Damenversion des klassischen Cardigans, der schon bald zum Renner wurde. Sie fing an, einen Kurzhaarschnitt zu tragen, der ihrem Gesicht schmeichelte und ebenfalls zu einem neuen Trend wurde. Weil sie den Wandel spürte, der in der Luft lag, verschenkte sie ihre Kleidung an hübsche Frauen mit guten gesellschaftlichen Kontakten, die nun ähnliche Frisuren trugen wie sie. Diese Frauen, die die angesagtesten Partys besuchten, sahen aus wie Coco-Chanel-Klone, und verbreiteten den Wunsch nach diesem neuen Stil weit über Deauville hinaus bis nach Paris.

1920 war Coco Chanel eine der führenden Modedesignerinnen der Welt geworden, und die größte Trendsetterin ihrer Zeit. Ihre Kleidung verkörperte einen neuen Frauentypus – selbstbewusst, provokant und mit einem rebellischen Wesen. Obwohl sie immer noch aus demselben preiswerten Jersey-Stoff hergestellt wurden, verkauften sich einige ihrer Kleider zu extrem hohen Preisen, und reiche Frauen zahlten bereitwillig, um an dem Chanel-Mysterium teilzuhaben. Doch Cocos alte Rastlosigkeit kehrte schnell wieder. Sie wollte etwas anderes, etwas Größeres, eine schnellere Art, um die Frauen in allen sozialen Schichten zu erreichen. Um diesen Traum zu

verwirklichen, entschied sie sich für eine sehr ungewöhnliche Strategie: Sie wollte ein eigenes Parfüm kreieren und auf den Markt bringen.

Damals war es für ein Modelabel ungewöhnlich, ein eigenes Parfüm zu verkaufen, und es war ein Novum, diesem Produkt so viel Gewicht beizumessen. Aber Coco Chanel hatte einen Plan. Dieses Parfüm sollte so einzigartig sein wie ihre Kleidung, aber ätherischer; etwas an dem Duft sollte Männer und Frauen faszinieren und in ihnen den Wunsch wecken, ihn zu besitzen. Um dieses Ziel zu erreichen, wollte sie einen völlig anderen Weg einschlagen als alle anderen Parfüms, die es damals gab, und die sich durch einen natürlichen, floralen Duft auszeichneten.

Coco wollte einen Duft erschaffen, der nicht mit einer bestimmten Blume identifiziert werden konnte. Sie wollte, dass der Duft wie ein »Strauß abstrakter Blumen« roch – angenehm, aber ungewöhnlich. Außerdem sollte es mehr als jedes andere Parfüm bei jeder Frau anders riechen. Um dieses neuartige Konzept auf die Spitze zu treiben, sollte der Duft einen höchst ungewöhnlichen Namen haben. Parfüms hatten damals sehr poetische, romantische Namen. Coco hingegen wollte es mit ihrem eigenen Namen und einer Nummer versehen, Chanel No. 5, als wäre der Duft unter wissenschaftlichen Bedingungen in einem Labor zusammengemischt worden. Sie füllte den Duft in eine schlichte, minimalistisch wirkende Glasflasche und versah das Etikett mit ihrem neuen Logo, das aus zwei ineinander verschlungenen Cs bestand. Es sah völlig fremd und neuartig aus.

Um das Parfüm auf den Markt zu bringen, entschied sie sich für eine unterschwellige Kampagne. Sie fing an, den Duft in ihrem Pariser Geschäft zu versprühen. Es lag förmlich in der Luft. Kundinnen fragten sie danach, doch sie spielte die Unwissende. Ihren wohlhabendsten und einflussreichsten Kunden legte sie einen Flakon in die Einkaufstasche, allerdings ohne Etikett. Bald war dieser seltsame neue Duft in aller Munde, der vor allem deshalb so mysteriös war, weil es unmöglich war, ihn einer bekannten Blume zuzuordnen. Schon bald verbreitete sich das Gerücht einer neuen Chanel-Kreation wie ein Lauffeuer und Frauen erschienen bald in ihrem Geschäft, um den neuen Duft zu kaufen, den Coco mittlerweile diskret in den Regalen ausgelegt hatte. In den ersten Wochen wurde ihr das Parfüm förmlich aus den Händen gerissen. In der Branche war noch nie etwas Vergleichbares geschehen, und Chanel No. 5 sollte das erfolgreichste Parfüm aller Zeiten werden und ihr ein Vermögen einbringen.

In den folgenden zwei Jahrzehnten beherrschte Coco Chanel mit ihren

Kreationen die Modewelt, doch im Zweiten Weltkrieg flirtete sie mit dem Nationalsozialismus, blieb während der deutschen Besatzung in Paris und stellte sich mit den Besatzern gut. Sie hatte zu Beginn des Kriegs ihr Geschäft geschlossen und zum Kriegsende war sie wegen ihrer politischen Sympathien bei ihren Landsleuten in Ungnade gefallen. Sie war sich dieser Tatsache bewusst, schämte sich möglicherweise sogar und floh in die Schweiz, wo sie im selbst auferlegten Exil blieb.

Im Jahr 1953 hatte sie nicht nur das Bedürfnis nach einem Comeback, sie hatte noch etwas Größeres vor. Obwohl sie mittlerweile siebzig Jahre alt war, ärgerte sie sich maßlos über die neuesten Modetrends, die für sie eine Hinwendung zu den Einschränkungen und der Umständlichkeit früherer Damenbekleidung darstellten, denen sie einst den Kampf angesagt hatte. Womöglich signalisierte das auch eine Rückkehr zu einem biederen Frauenbild. Für Coco Chanel sollte dies die ultimative Herausforderung werden – denn nach vierzehn Jahren, in denen sie nicht in der Branche mitgemischt hatte, war sie weitgehend in Vergessenheit geraten. Niemand hielt sie noch für eine Trendsetterin. Sie würde praktisch bei null anfangen müssen.

Ihre erste Maßnahme war es, Gerüchte über ein mögliches Comeback in die Welt zu setzen, aber keine Interviews zu geben. Sie wollte Gerede und Erwartungen schüren, sich selbst aber mit einer Aura des Geheimnisvollen umgeben. Ihre neue Modenschau hatte 1954 Premiere und eine große Menschenmenge strömte hierfür in ihr Geschäft, überwiegend aus Neugier. Fast augenblicklich war das Publikum enttäuscht. Die Kreationen waren überwiegend eine Abwandlung des Stils aus den 1930er Jahren und enthielten nur wenige Neuerungen. Die Mannequins sahen aus wie Doppelgängerinnen von Coco Chanel und ahmten sogar ihren Gang nach. Für das Publikum schien sie eine Frau zu sein, die hoffnungslos in einer längst vergangenen Epoche gefangen war. Die Kleidung wirkte altmodisch und die Presse zog über sie her. Gleichzeitig wurde ihr die Verbindung zu den nationalsozialistischen Besatzern während des Kriegs vorgehalten.

Für fast jeden Designer wäre diese scharfe Kritik ein vernichtender Schlag gewesen, doch Coco wirkte ungerührt. Wie immer hatte sie einen Plan und wusste, was zu tun war. Sie hatte weit vor ihrem Pariser Debut erkannt, dass die Vereinigten Staaten ein weitaus besserer Absatzmarkt waren, um ihre neue Modelinie zu verkaufen. Amerikanische Frauen spiegelten ihr Verständnis von Weiblichkeit am besten wider: Sie waren sportlich, legten

Wert auf Bewegungsfreiheit, schlichte Formen und Alltagstauglichkeit. Und sie hatten eine größere Kaufkraft als alle anderen Frauen auf der Welt. Chanels neue Linie wurde in den USA tatsächlich ein großer Erfolg. Schon bald schwand die Kritik ihrer Landsleute. Innerhalb eines Jahres nach ihrem Comeback hatte sich Coco Chanel wieder einmal als wichtigste Modedesignerin der Welt etabliert und die Damenmode besann sich erneut auf die schlichteren und klassischeren Formen, die ihr immer wichtig gewesen waren. Als Jacqueline Kennedy anfing, bei vielen öffentlichen Auftritten Chanel-Kostüme zu tragen, war dies das offensichtlichste Symbol der Macht, die Coco wiedererlangt hatte.

Als sie ihre Führungsrolle in der Modebranche wieder einnahm, tat sie etwas, das vollkommen gegen die Gepflogenheiten der damaligen Modeszene ging. Plagiarismus war in der Mode ein weitverbreitetes Problem, kurz nach einer Modenschau kamen Kopien bekannter Designs weltweit auf den Markt. Designer hüteten daher sorgfältig ihre Geheimnisse und kämpften sich durch juristische Instanzen, um jede Form der Nachahmung zu unterbinden. Coco Chanel tat das Gegenteil. Sie lud alle möglichen Leute zu ihren Shows ein und erlaubte ihnen, Fotos zu machen. Sie wusste, dass dies die vielen Menschen auf den Plan rufen würde, die ihren Lebensunterhalt mit der Herstellung billiger Versionen ihrer Kleidung verdienten, aber sie wollte es so. Sie lud sogar wohlhabende Frauen dazu ein, ihre Schneiderinnen mitzubringen, die Skizzen der Designs machten und Kopien davon anfertigten. Für sie war weniger das Geldverdienen wichtig als vielmehr eine möglichst großflächige Verbreitung ihrer Mode, um das Gefühl zu haben, dass sie selbst und ihre Arbeit Objekte der Begierde für Frauen aus allen Schichten und Ländern waren. Das war die ultimative Rache des Mädchens, das in seiner Jugend ignoriert, missachtet und geächtet worden war. Millionen von Frauen trugen nun ihre Kleidung; ihr Look, ihr Einfluss sollten überall erkennbar sein – und so war es tatsächlich auch noch Jahre nach ihrem Comeback.

Interpretation: In dem Augenblick, in dem Coco Chanel anfing, Etienne Balsans Kleidung zu tragen und damit eine neue Art der Aufmerksamkeit zu erregen, begriff sie etwas, das ihr Leben nachhaltig prägen sollte. Zuvor hatte sie immer etwas begehrt, das grenzüberschreitend war und ihre Fantasie anregte. Es war unrealistisch, dass ein armes Waisenmädchen jemals in höheren gesellschaftlichen Kreisen verkehren würde. Ihre Rollen als Schauspielerin und Kurtisane waren für sie ungeeignet, nicht zuletzt, weil sie

in einem Konvent aufgewachsen war. Als sie jedoch mit ihrer engen Reithose und dem Strohhut über die Felder ritt, wurde *sie* plötzlich zu einem Objekt, das andere begehrten. Viele Männer – und auch Frauen – fühlten sich zu dem grenzüberschreitenden Aspekt ihrer Kleidung hingezogen, dem bewussten Spiel mit den Geschlechterrollen. Statt in ihrer romantischen Märchenwelt gefangen zu bleiben, konnte sie diejenige sein, die solche Fantasien bei anderen auslöste. Sie musste dafür nur ihre Perspektive verändern – sie musste zuerst an das Publikum denken und eine Strategie entwickeln, um seine Vorstellungskraft zu beflügeln. Die Objekte, die sie seit ihrer Kindheit begehrt hatte, waren vage, schwer fassbar und mit einem Tabu behaftet. Das war ihr Reiz. Das ist die Natur der menschlichen Begierde. Sie musste einfach den Spieß umdrehen und solche Elemente in die Objekte einbeziehen, die sie erschuf.

Und das gelang ihr folgendermaßen: Zuerst umgab sie sich und das, was sie schuf, mit einer Aura des Geheimnisvollen. Sie sprach nie über ihre Kindheit in Armut. Sie brachte zahlreiche widersprüchliche Geschichten über ihre Vergangenheit in Umlauf. Niemand konnte etwas Genaues über sie sagen. Sie kontrollierte die Anzahl ihrer öffentlichen Auftritte und sie wusste, wie wirkungsvoll es war, eine Zeit lang zu verschwinden. Sie verriet nie das Rezept für ihr Parfüm oder ihren kreativen Prozess im Allgemeinen. Ihr faszinierendes Logo sollte zu Interpretationen anregen. All das gab der Öffentlichkeit viel Raum, um den »Mythos Coco« zu erschaffen und Spekulationen darüber anzustellen. Zweitens waren ihre Designs immer mit etwas Grenzüberschreitendem verbunden. Ihre Kleidung hatte eine dezidiert männliche Note, war aber trotzdem eindeutig weiblich. Dies gab Frauen das Gefühl, die Geschlechtergrenzen zu überschreiten und sowohl physisch als auch psychisch die Einschränkungen zu lockern. Ihre Kleidung war bequem und kombinierte Bewegungsfreiheit mit Sexualität. Das war nicht die Kleidung der älteren Generation. Wer Chanel trug, war jung und modern. Sobald diese Assoziation hergestellt war, konnten sich junge Frauen diesem Reiz kaum mehr entziehen.

Coco stellte außerdem von Anfang an sicher, dass ihre Kleidung überall präsent war. Wenn Frauen andere Frauen in Chanel-Outfits sahen, wollten sie sie auch haben und nicht zurückstehen. Coco erinnerte sich, wie sehr sie Männer begehrt hatte, die bereits vergeben waren. Sie waren eben deshalb begehrenswert, weil sie von anderen begehrt wurden. Ein solches Konkurrenzverhalten wirkt in uns allen, sowohl bei Männern als auch bei

Frauen.

In Wirklichkeit waren die Strohhüte, die sie ursprünglich entworfen hatte, nichts anderes als die aufgehübschte Version der gängigen Modelle, die im Kaufhaus erhältlich waren. Ihre ersten Kreationen waren aus den billigsten Materialien hergestellt. Ihr Parfüm war eine Kombination aus dem Duft herkömmlicher Blumen wie Jasmin, die mit Chemikalien gemischt wurden; es bestand also aus nichts Exotischem oder Besonderem. Es war die reine Vorstellungskraft, die den Duft zu etwas machte, das den intensiven Wunsch auslöste, es zu besitzen.

Ihnen muss Folgendes klar sein: Sie müssen wie Coco Chanel Ihre Perspektive umkehren. Statt sich auf bestimmte Dinge zu konzentrieren und sie zu begehren, müssen Sie darauf hinarbeiten, sich auf andere zu konzentrieren, auf ihre unterdrückten Begierden und unerfüllten Sehnsüchte. Sie müssen lernen, sich selbst und die Objekte, die Sie herstellen, von außen zu betrachten, als wären Sie ein neutraler Beobachter. Das verleiht Ihnen beinahe grenzenlose Macht, um die Wahrnehmung dieser Objekte zu formen und zu beflügeln. Ganz gleich wie oft wir das Gegenteil hören: Menschen legen keinen Wert auf Wahrheit und Ehrlichkeit. Sie wollen, dass man sie aus ihrem Alltagstrott reißt und ihre Fantasie anregt. Sie wollen Tagträume und Dinge, nach denen sie sich verzehren können. Hüllen Sie sich und Ihre Arbeit in eine Aura des Geheimnisvollen. Assoziieren Sie sie mit etwas Neuem, Fremdem, Exotischem, Progressivem und Verbotenem. Definieren Sie Ihre Botschaft nicht, sondern lassen Sie sie absichtlich vage. Erschaffen Sie eine Illusion der Allgegenwärtigkeit – Ihr Objekt wird überall gesehen und von anderen begehrt. Lassen Sie dann die Begehrlichkeit, die alle Menschen latent verspüren, den Rest erledigen, und lösen Sie damit eine Kettenreaktion des Begehrens aus.

> *Endlich habe ich das, was ich wollte. Bin ich glücklich? Nicht wirklich. Aber was fehlt? Meine Seele dürstet nach der reizvollen Aktivität, die das Begehren auslöst … Oh, wir sollten uns nichts vormachen – das Vergnügen liegt nicht im Haben, sondern im Streben.*
>
> PIERRE-AUGUSTIN CARON DE BEAUMARCHAIS

Schlüssel zur menschlichen Natur

Wir Menschen geben uns von Natur aus mit unseren Umständen nicht leicht

zufrieden. Sobald wir etwas besitzen oder bekommen, das wir haben wollen, wird unser Geist von einer seltsamen Kraft getrieben und beginnt, etwas anderes, etwas Neues zu begehren, das in unseren Augen besser ist und uns größere Befriedigung verschafft. Man nennt dies das *Gras-ist-immer-grüner* -Syndrom, das psychologische Äquivalent einer optischen Illusion: Wenn wir dem Gras näher kommen, also dem neuen Objekt, stellen wir fest, dass es gar nicht so grün ist, wie wir angenommen hatten.

Dieses Syndrom ist tief in unserer Natur verankert. Das früheste Beispiel hierfür findet sich im Alten Testament in der Geschichte des Auszugs aus Ägypten. Moses, der von Gott den Auftrag erhielt, die Israeliten ins Gelobte Land zu führen, zog vierzig Jahre lang mit ihnen durch die Wüste. In Ägypten waren die Israeliten Sklaven gewesen und hatten ein beschwerliches Dasein gefristet. Als sie durch die Wüste zogen, sehnten sie sich jedoch mit einem Mal nach ihrem alten Leben. Weil sie dem Hungertod nahe waren, ließ Gott Manna vom Himmel regnen, das die Israeliten aber nur mit den schmackhaften Melonen, Gurken und dem Fleisch verglichen, die sie damals in Ägypten gehabt hatten. Weil die anderen göttlichen Wunder (wie die Teilung des Roten Meeres) sie nicht sonderlich beeindruckten, schmiedeten sie ein goldenes Kalb, das sie verehrten, doch als Moses sie dafür bestrafte, verloren sie schnell ihr Interesse an diesem neuen Götzen.

Während der gesamten Wanderung klagten sie und bereiteten Moses große Sorgen. Die Männer begehrten die Frauen anderer Stämme, die Leute suchten weiterhin nach einer neuen Sekte, der sie sich anschließen konnten. Gott selbst war von ihrer Unzufriedenheit so erzürnt, dass er dieser gesamten Generation von Israeliten, einschließlich Moses, den Eintritt ins Gelobte Land verwehrte. Doch selbst als sich die nächste Generation in dem Land niederließ, in dem Milch und Honig flossen, gingen die Klagen weiter. Was sie auch besaßen, sie träumten stets von etwas Besserem, das irgendwo am Horizont auf sie wartete.

Dieses Syndrom begegnet uns auch heute noch im Alltag. Wir haben ständig den Eindruck, dass es anderen besser geht als uns – ihre Kindheit war schöner, ihre Karriere ist interessanter, ihr Leben einfacher. Wir haben vielleicht eine glückliche Beziehung, stellen uns aber immer wieder vor, wie es wäre, mit jemandem zusammen zu sein, der nicht die realen Schwächen unseres Partners hat. Wir träumen davon, unserem langweiligen Leben zu entfliehen, in ferne Länder zu reisen, in fremde Kulturen einzutauchen, in denen die Menschen glücklicher scheinen als in der trostlosen Stadt, in der

wir leben. In dem Augenblick, in dem wir eine Jobzusage haben, wünschen wir uns einen besseren Posten. Auf politischer Ebene ist unsere Regierung korrupt und wir brauchen eine echte Veränderung, vielleicht sogar eine Revolution. Wir stellen uns vor, dass diese Revolution zur Entstehung einer Utopie führen könnte, die unsere unvollkommene Welt ersetzt. Wir verschwenden keinen Gedanken daran, dass die meisten Revolutionen, die in der Vergangenheit stattgefunden haben, zu einem vergleichbaren oder sogar schlimmeren Regime geführt haben.

In all diesen Fällen gilt: Wenn wir näher an den Menschen wären, die wir beneiden, an der glücklich wirkenden Familie, an dem Mann oder der Frau, den oder die wir begehren, an den Einwohnern des fernen Landes, das wir gerne besuchen würden, an dem besseren Job, an der Utopie, könnten wir die Illusion eher durchschauen. Wenn wir etwas unternehmen, um unser Begehren zu befriedigen, werden wir oftmals schnell enttäuscht, was aber nichts an unserem Verhalten verändert. Das nächste Objekt zeichnet sich bereits in der Ferne ab, die nächste Sekte oder vermeintlich lukrative Geldanlage wird uns unweigerlich verführen.

Eines der anschaulichsten Beispiele für dieses Syndrom ist die Rückschau auf unsere Kindheit. Die meisten von uns erinnern sich an eine goldene Ära voller Spaß und Spiel. Mit steigendem Alter wird sie in unserer Erinnerung immer goldener. Dabei vergessen wir unsere zahlreichen Ängste, Nöte und das Leid, das uns in unserer Kindheit geplagt und damals wahrscheinlich stärker beschäftigt hat als die flüchtigen Vergnügungen, an die wir uns heute erinnern. Doch weil unsere Kindheit ein Objekt ist, das mit zunehmendem Alter in immer weitere Ferne rückt, sind wir in der Lage, sie zu idealisieren und durch die rosarote Brille zu sehen.

Ein solches Syndrom lässt sich durch drei Eigenschaften des menschlichen Gehirns erklären. Die erste ist als *Induktion* bekannt, also wie etwas Positives ein kontrastierendes negatives Bild in unserem Kopf erzeugt. Das ist in unserem visuellen System vielleicht am offensichtlichsten. Wenn wir eine Farbe sehen – etwa Rot oder Schwarz –, neigt sie dazu, unsere Wahrnehmung der Farbe zu verstärken, die sich auf der gegenüberliegenden Seite des Farbkreises befindet, in diesem Fall Grün oder Weiß. Wenn wir also ein rotes Objekt betrachten, können wir oft sehen, wie sich ein grüner Schein darum bildet. Das menschliche Gehirn arbeitet häufig mit Kontrasten. Wir sind in der Lage, Konzepte von etwas zu bilden, indem wir uns dessen Gegenteil bewusst machen. Das Gehirn zieht diese Kontraste ständig hervor.

Immer wenn wir etwas ansehen oder uns vorstellen, sieht unser Gehirn automatisch auch das Gegenteil beziehungsweise stellt es sich vor. Wenn es in unserer Kultur verboten ist, einen bestimmten Gedanken oder einen bestimmten Wunsch zu haben, ruft dieses Tabu genau das in unser Gedächtnis, was verboten ist. Jedes Nein löst ein dazugehöriges Ja aus. (So kommt es, dass das Verbot von Pornografie im viktorianischen Zeitalter die erste Pornobranche erschuf.) Wir können dieses interne Oszillieren zwischen den Kontrasten nicht kontrollieren. Das sorgt dafür, dass wir über das, was wir nicht haben, nachdenken und es uns herbeiwünschen.

Zweitens ist *Selbstgefälligkeit* ein gefährliches evolutionäres Merkmal für ein bewusst denkendes Tier wie den Menschen. Wenn unsere Urahnen mit ihren Lebensbedingungen zufrieden gewesen wären, hätten sie die möglichen Gefahren nicht erkannt, die in den scheinbar sichersten Umgebungen auf sie lauerten. Wir überlebten und entwickelten uns durch unsere ständige bewusste Wachsamkeit weiter, die uns dazu gebracht hat, in jeder Situation an mögliche negative Aspekte zu denken und sie uns vorzustellen. Wir leben nicht mehr in der Steppe oder in den Wäldern mit ihren gefährlichen Raubtieren und zahlreichen anderen Gefahren, aber unser Gehirn ist so verschaltet, als wäre dies noch der Fall. Wir neigen daher zu einer kontinuierlichen negativen kognitiven Verzerrung (Bias), die durch ständiges Klagen und Jammern zum Ausdruck kommt.

Des Weiteren gilt: Das menschliche Gehirn nimmt *Realität und Vorstellung* auf ähnliche Weise wahr. Dieses Phänomen wurde durch verschiedene Experimente nachgewiesen, in denen Probanden, die sich etwas vorstellten, eine elektrische und chemische Aktivität im Gehirn erzeugten, die eine erstaunliche Ähnlichkeit mit dem hatte, wenn sie das Vorgestellte tatsächlich erlebten, was durch eine funktionelle Magnetresonanztomografie (fMRT) sichtbar gemacht wurde. Die Realität kann ziemlich hart und voller Einschränkungen und Probleme sein. Wir alle müssen sterben. Wir werden von Tag zu Tag älter und schwächer. Um erfolgreich zu sein, müssen wir Opfer bringen und uns anstrengen. Aber in unserer Vorstellung können wir diese Grenzen überschreiten und alle möglichen Optionen in Erwägung ziehen. Unsere Fantasie kennt praktisch keine Grenzen. Was wir uns vorstellen, ist beinahe so stark wie das, was wir tatsächlich erleben. So werden wir Geschöpfe, die sich ständig etwas Besseres vorstellen als die gegenwärtigen Umstände; wir haben ein gewisses Vergnügen an der Realitätsflucht, zu der uns unsere Vorstellungskraft verhilft.

Diese psychischen Veranlagungen sorgen dafür, dass wir uns dem Gras-ist-immer-grüner-Syndrom in unserer psychischen Veranlagung nicht entziehen können. Wir sollten daher nicht den moralischen Zeigefinger heben und diese vermeintliche Schwäche der menschlichen Natur kritisieren. Sie ist ein Teil unseres geistigen Lebens und hat viele Vorteile. Sie ist die Quelle unserer Fähigkeit, uns neue Möglichkeiten auszudenken und Neuerungen zu schaffen. Sie ist es, die unsere Vorstellungskraft zu einem so mächtigen Werkzeug macht. Und auf der Kehrseite ist sie der Stoff, mit dem wir andere Menschen bewegen, erregen und verführen können.

Das Wissen, wie man das natürliche Begehren der Menschen für sich arbeiten lassen kann, ist eine zeitlose Kunst, auf die wir uns bei allen Varianten des Überredens verlassen. Das Problem, das wir heute haben, ist nicht etwa, dass die Menschen plötzlich aufgehört hätten zu begehren, sondern vielmehr, dass wir unsere Verbindung zu dieser Kunst und der Macht verlieren, die damit einhergehen. Wir erkennen Beweise dafür in unserer Kultur. Wir leben in einem Zeitalter der Reizüberflutung und Übersättigung. Werbeexperten überfluten uns mit Botschaften und Markenpräsenz, lenken uns mal hierhin und mal dorthin, um mit einem Mausklick Dinge zu bestellen. Filme erschlagen uns mit ihren Spezialeffekten. Politiker sind Meister darin, unsere Unzufriedenheit zu schüren und für sich zu nutzen, haben aber kein Gefühl für die Vermittlung eines positiven Zukunftsbilds. In diesen Fällen bleibt die Subtilität auf der Strecke und unsere Vorstellungskraft stumpft ab, die sich insgeheim etwas anderes wünscht.

Wir sehen Beweise dafür auch in persönlichen Beziehungen. Immer mehr Menschen glauben mittlerweile, dass sie einfach deshalb begehrt werden sollten, weil sie so sind, wie sie sind. Das bedeutet, dass sie so viel wie möglich über sich selbst preisgeben, ihre Vorlieben und Abneigungen öffentlich machen und alles über sich erzählen. Sie überlassen nichts dem Vorstellungsvermögen oder der Fantasie, und wenn die Person, die sie begehren, das Interesse an ihnen verliert, gehen sie online und wettern in den sozialen Medien, wie oberflächlich Männer oder wie intrigant Frauen doch sind. Wir sind zunehmend mit uns selbst beschäftigt (siehe Kapitel 2) und es fällt uns schwerer denn je, unsere eigenen Bedürfnisse hintanzustellen und uns in die andere Person hineinzuversetzen, um uns vorzustellen, was sie von uns will.

Ihnen muss Folgendes klar sein: Man kann das alles als Zeichen dafür

deuten, dass wir immer ehrlicher und aufrichtiger werden, aber die menschliche Natur verändert sich nicht binnen weniger Generationen. Die Menschen sind immer berechenbarer und direkter geworden – nicht aus einem moralischen Drang heraus, sondern weil sie immer selbstversunkener und bequemer geworden sind. Es erfordert keine Anstrengung, man selbst zu sein oder die eigene Botschaft in die Welt hinauszuposaunen. Und die mangelnde Anstrengung führt einfach zu einer mangelnden psychologischen Wirkung, die man auf andere ausübt. Das bedeutet, dass das Interesse der anderen an Ihnen sehr gering sein wird. Sie werden ihre Aufmerksamkeit schnell auf etwas anderes richten, und Sie werden den Grund dafür nicht erkennen. Schlucken Sie nicht den Moralismus der heutigen Zeit, bei dem die Ehrlichkeit auf Kosten der Begehrtheit geht. Tun Sie das genaue Gegenteil. Da heute kaum noch jemand die Kunst der Begehrtheit versteht, eröffnen sich Ihnen endlos viele Gelegenheiten, sich hervorzutun und mit den unterdrückten Fantasien der Menschen zu spielen.

Strategien für die Stimulation von Begierde

Damit dieses Gesetz bei Ihnen funktioniert, müssen Sie sich selbst und das, was Sie produzieren, zu Objekten machen. Normalerweise sind Sie in Ihren eigenen Gedanken und Träumen gefangen. Sie stellen sich vor, dass die Menschen sie lieben und respektieren sollten, weil Sie so sind, wie Sie sind. Sie glauben, dass das, was Sie herstellen, für sich sprechen und die Menschen begeistern sollte. Schließlich haben Sie sich sehr angestrengt und große Hoffnungen auf den Erfolg gesetzt. Aber andere sehen das nicht. Für sie sind Sie nur eine Person unter vielen, die bei anderen entweder Neugier und Interesse oder Gleichgültigkeit oder sogar Ablehnung auslösen. Sie projizieren ihre eigenen Fantasien und Annahmen auf Sie. Sobald Ihre Arbeit öffentlich ist, ist Ihre Arbeit auch ein Objekt, das völlig losgelöst von Ihren eigenen Hoffnungen und Träumen existiert und starke oder schwache Emotionen inspiriert. In dem Ausmaß, in dem Sie sich selbst und Ihre Produkte als Objekte betrachten können, die abhängig vom Beobachter völlig unterschiedlich wahrgenommen werden können, haben Sie die Macht, seine Wahrnehmung zu verändern und Objekte der Begierde zu erschaffen.

Nachfolgend werden die drei Hauptstrategien vorgestellt, wie Sie solche Objekte erschaffen können.

Sie müssen wissen, wie und wann Sie sich zurückziehen

Das ist der wesentliche Kern der Kunst. Sie haben eine Präsenz, die Menschen sehen und interpretieren. Wenn Sie zu direkt sind, wenn die Menschen Sie zu leicht lesen und durchschauen können, wenn Sie Ihre Bedürfnisse zu sichtbar zeigen, werden die anderen unbewusst zunehmend den Respekt vor Ihnen verlieren, und mit der Zeit wird das Interesse an Ihnen nachlassen. Ihre Präsenz muss von einer gewissen Kälte und Distanziertheit gekennzeichnet sein – so als würden Sie auch ohne andere zurechtkommen. Damit signalisieren Sie, dass Sie sich selbst für respektwürdig halten, was in den Augen der anderen unbewusst Ihren Wert steigert. Das bewirkt, dass andere die Nähe zu Ihnen suchen.

Diese Kälte ist die erste Form des Rückzugs, die Sie üben müssen. Garnieren Sie das Ganze dann mit einer Prise Ambiguität. Ihre Meinungen, Werte und geschmacklichen Vorlieben dürfen nie zu offensichtlich sein. Das gibt Ihren Mitmenschen den Raum, das in Sie hineinzuinterpretieren, was sie wollen. Filmstars beherrschen diese Kunst meisterlich. Sie verwandeln ihre Gesichter und ihre Präsenz in leere Flächen, auf die die Menschen ihre eigenen Fantasien projizieren können. Sie sollten grundsätzlich danach streben, sich mit einer Aura des Geheimnisvollen zu umgeben und Platz für Interpretationen zu schaffen.

Sobald Sie das Gefühl haben, die Vorstellung der Menschen zu beflügeln und ihre Neugier zu schüren, müssen Sie ihnen Ihre Präsenz vorenthalten und sich körperlich zurückziehen. Sie sind eben nicht so leicht verfügbar. Es kann ein Tag oder eine Woche vergehen, ohne dass Sie von sich hören lassen. So entsteht bei den anderen ein Gefühl der Leere, wie ein kleiner, schmerzhafter Stich. In diesen Phasen der Abwesenheit belegen Sie immer mehr geistigen Speicherplatz. Das führt dazu, dass die anderen mehr von Ihnen wollen, nicht weniger.

Der Musiker Michael Jackson spielte dieses Spiel auf sozialer Ebene in höchster Vollendung. Er wusste genau, dass es riskant war, den Markt mit seiner Musik und seinen öffentlichen Auftritten zu sättigen. Er zog die Veröffentlichung neuer Alben oft hinaus, wodurch die Öffentlichkeit umso ungeduldiger darauf wartete. Er steuerte sorgfältig die Häufigkeit seiner Interviews und Auftritte und sprach nie über die Bedeutung seiner Songtexte; er legte sich nie auf eine eindeutige Botschaft fest. Gelegentlich ließ er seine Presseabteilung neue Geschichten über sich verbreiten, beispielsweise seine Verwendung einer Hochdruckkammer, um ewig jung zu bleiben. Er

bestätigte diese Geschichte nicht, bestritt sie aber auch nicht, und die Presse stellte allerhand Spekulationen an. Er verbreitete viele Geschichten und Gerüchte, sagte aber nichts Konkretes. Durch diese strategische Undefinierbarkeit machte er sich zu einem Objekt ständiger Begierde – die Öffentlichkeit wollte ihn einerseits besser kennenlernen und andererseits seine Musik kaufen.

Mit der Arbeit, die Sie erschaffen, können Sie ähnliche Effekte erzeugen. Lassen Sie die Präsentation und die Botschaft möglichst offen. Ihre Arbeit sollte auf unterschiedliche Weise gedeutet werden können. Definieren Sie niemals genau, wie sie zu nehmen oder zu nutzen ist. Deswegen sind die Werke so hervorragender Dramatiker wie Shakespeare oder Tschechow nach so langer Zeit immer noch frisch und interessant: Jede Generation kann ihre Stücke so interpretieren, wie sie es will. Diese Autoren beschreiben zeitlose Elemente der menschlichen Natur, ohne ein Urteil zu fällen oder dem Publikum zu sagen, was es denken und fühlen soll. Nehmen Sie das als Vorbild für das, was Sie erschaffen wollen.

Bedenken Sie Folgendes: Je stärker unsere Vorstellungskraft aktiviert wird, umso größer ist das Vergnügen, das wir aus dem Erlebnis ziehen. Als Kinder verloren wir schnell das Interesse an Spielen, die klare Anweisungen und feste Regeln hatten. Wenn wir uns aber ein Spiel selbst ausdachten oder es nur locker strukturiert war, konnten wir unsere eigenen Ideen und Fantasien einbringen, wodurch unser Interesse viel länger anhielt. Wenn wir ein abstraktes Gemälde betrachten, das zum Träumen oder Nachdenken anregt, uns einen Spielfilm ansehen, der nicht so leicht zu interpretieren ist, einen doppeldeutigen Scherz hören oder eine zweideutige Werbung sehen, leisten wir Interpretationsarbeit und finden es anregend, unsere Vorstellungskraft auf diese Weise zu nutzen. Sie sollten versuchen, mit Ihrer Arbeit anderen dieses Vergnügen zu bereiten und maximal auszureizen.

Schaffen Sie Rivalitäten der Begierde

Menschliche Begierde ist niemals ein individuelles Phänomen. Wir sind soziale Wesen, und unsere Wünsche decken sich fast immer mit den Wünschen anderer. Das war schon in unserer Kindheit so. Wir betrachteten die Aufmerksamkeit, die uns unsere Eltern geben konnten (das Objekt, das wir zuerst begehrten), als Nullsummenspiel. Wenn unsere Geschwister viel Aufmerksamkeit erhielten, gab es weniger Aufmerksamkeit für uns. Wir mussten mit ihnen und anderen um Aufmerksamkeit und Zuneigung buhlen.

Wenn wir sahen, dass unsere Geschwister oder Freunde etwas bekamen – ein Geschenk oder eine Gefälligkeit –, weckte das in uns den Wunsch, dasselbe zu besitzen. Wenn etwas oder jemand von anderen nicht begehrt wurde, neigten wir dazu, die Sache oder Person für unwichtig oder langweilig zu halten; irgendetwas konnte damit nicht stimmen. Dieses Muster setzte sich bis ins Erwachsenenalter fort.

Bei manchen Personen tritt dieses Phänomen auffälliger in Erscheinung: In Beziehungen sind sie nur an Männern oder Frauen interessiert, die schon vergeben sind und eindeutig von einer dritten Partei begehrt werden. Ihr Wunsch ist es, dieses geliebte Objekt an sich zu reißen, über die andere Person zu triumphieren – eine Dynamik, die mit größter Wahrscheinlichkeit ihre Wurzeln in der Kindheit hat. Wenn andere Leute mit einer neuen Erfindung Geld machen, wollen sie nicht nur an dem Erfolg teilhaben, sondern den Markt beherrschen. Bei anderen ist es subtiler: Sie sehen, dass jemand etwas besitzt, das aufregend erscheint, und ihr Wunsch ist es nicht, dem anderen das Ding wegzunehmen, sondern an seiner Erfahrung teilzuhaben.

In beiden Fällen gilt: Wenn Leute oder Dinge von anderen begehrt werden, steigert das den Wert, den sie für uns haben. Sie müssen lernen, diesen Automatismus zu nutzen. Wenn Sie den Eindruck erzeugen können, dass andere Sie oder Ihre Arbeit begehren, werden Sie Ihre Mitmenschen in Ihren Bann schlagen, ohne etwas sagen zu müssen oder sich aufzudrängen. Sie werden zu Ihnen kommen. Sie müssen versuchen, sich mit dieser sozialen Aura zu umgeben, oder zumindest die Illusion erschaffen.

Sie können diesen Effekt auf unterschiedliche Art erzeugen. Sie könnten wie Coco Chanel dafür sorgen, dass Ihr Objekt überall gesehen oder gehört wird, auch wenn Sie dafür Plagiarismus zulassen müssen. Unterbinden Sie ihn nicht. So wird Ihr Produkt in Umlauf gebracht und es entsteht eine Art virale Sogwirkung. Sie können diesen Prozess beschleunigen, indem Sie über verschiedene Medien Gerüchte oder Geschichten über das Objekt in die Welt setzen. Die Menschen werden anfangen, Mundpropaganda zu betreiben. Selbst negative Kommentare oder Kontroversen sind hilfreich und können manchmal sogar besser sein als Lob, denn sie verleihen Ihrem Objekt eine provokante und grenzüberschreitende Note. Die Menschen fühlen sich oft zum Negativen hingezogen. Ihr Schweigen oder Ihr Verzicht auf eine konkrete Aussage wird die Menschen dazu anregen, ihre eigenen Geschichten und Deutungen zu verbreiten. Sie können auch wichtige

Persönlichkeiten und Influencer dazu bringen, darüber zu reden und das Feuer zu schüren. Was Sie anbieten, sagen sie, sei neuartig, revolutionär und innovativ. Sie gestalten damit die Zukunft, schaffen Trends. Ab einem gewissen Punkt werden genügend Leute den Sog spüren und nicht auf der Strecke bleiben wollen, was andere wiederum in den Sog ziehen wird. Das einzige Problem bei diesem Spiel ist, dass Sie in der heutigen Welt viel Konkurrenz für diese viralen Effekte haben und die Öffentlichkeit unglaublich wankelmütig ist. Sie müssen ein Meister darin sein, nicht nur diese Kettenreaktionen auszulösen, sondern sie auch zu wiederholen oder neu zu erschaffen.

Als Individuum müssen Sie klar zum Ausdruck bringen, dass Sie begehrt werden und eine Vergangenheit haben – keine allzu düstere Vergangenheit, die misstrauisch macht, aber sie sollte interessant genug sein, um zu signalisieren, dass andere Sie bereits begehrenswert gefunden haben. Sie sollten dabei indirekt vorgehen. Die anderen sollten Geschichten aus Ihrer Vergangenheit hören und förmlich sehen, wie Ihnen Männer und Frauen Aufmerksamkeit schenkten, ohne dass Sie auch nur ein einziges Wort sagen mussten. Jedes Prahlen oder explizites Signalisieren würde diese Wirkung zunichtemachen.

In jeder Verhandlungssituation müssen Sie stets danach streben, eine dritte oder vierte Partei einzubringen, die um Ihre Dienste buhlt, und eine Rivalität der Begierde schaffen. Diese Konkurrenz wird sofort Ihren Wert erhöhen, nicht nur in materieller Hinsicht, sondern auch auf einer abstrakteren Ebene, indem die Menschen sehen, dass andere Sie begehren.

Nutzen Sie die Induktion

Wir denken vielleicht, dass wir im Vergleich zu vergangenen Epochen in einer Zeit großer Freiheit leben, aber Fakt ist, dass wir in einer Welt leben, die stärker reglementiert ist als je zuvor. Jede unserer Bewegungen steht unter digitaler Beobachtung. Es gibt mehr Gesetze als je zuvor, die alle Aspekte menschlichen Verhaltens regeln. Politische Korrektheit, die schon immer existiert hat, kann intensiver sein, weil wir durch die sozialen Medien so transparent geworden sind. Insgeheim fühlen sich die meisten von uns durch diese Einschränkung unserer körperlichen und geistigen Bewegungsfreiheit gestört oder erdrückt. Wir sehnen uns nach dem, was regelwidrig ist und jenseits der uns vorgegebenen Grenzen liegt. Wir können leicht zu dem unterdrückten Ja oder Nein gezogen werden.

Sie sollten Ihr Objekt mit etwas assoziieren, das minimal verboten, unkonventionell oder progressiv ist. Coco Chanel tat dies mit ihrem androgynen Stil und der Ablehnung von Geschlechterrollen. Der Kampf der Generationen liefert immer gutes Material. Das, was Sie zu bieten haben, sollte in scharfem Kontrast zur biederen vorherigen Generation stehen. John F. Kennedy tat dies, indem er sich von den 1950er Jahren und der Eisenhower-Ära absetzte, die eine Zeit der lähmenden Konformität war. Seine Stimme für ihn abzugeben, war ein Ja zur Jugend, Lebenskraft und Rückbesinnung auf eine verlorene Männlichkeit. Letztendlich spielte er mit der unterschwelligen Ablehnung einer Vaterfigur und dem Wunsch, sich ihrer zu entledigen. Dieser Wunsch ist unter jungen Leuten fast immer stillschweigend vorhanden, und ihm haftet immer ein Tabu-Element an.

Ein geheimes Begehren, das fast alle Menschen haben, ist der Voyeurismus. Der Blick in das Privatleben anderer verletzt die strengen sozialen Tabus der Privatsphäre, und trotzdem würde jeder gerne wissen, was hinter den verschlossenen Türen der anderen geschieht. Theaterstücke und Filme leben von dieser voyeuristischen Begierde. Sie führen uns in die Räumlichkeiten der Menschen und wir erleben es beinahe so, als würden wir sie ausspionieren. Sie können diese Tendenz in Ihre Arbeit einbeziehen, indem Sie den Eindruck erwecken, als würden Sie Geheimnisse ausplaudern, die eigentlich unter Verschluss bleiben sollten. Manche werden sich angesichts Ihrer Redseligkeit entrüstet zeigen, aber alle werden neugierig sein. Es könnte sich dabei um Geheimnisse handeln, die Sie selbst betreffen und wie Sie Ihre Ziele erreicht haben, oder es könnte von anderen handeln – davon, was bei den Reichen und Schönen hinter den Kulissen geschieht und welchen unausgesprochenen Regeln sie folgen. In jedem Fall sollte das, was Sie anbieten, neu und fremdartig sein, oder zumindest so wirken. Der Gegensatz zu dem, was bereits existiert und so furchtbar konventionell ist, wird Ihr Objekt umso begehrenswerter machen.

Schließlich sollten Sie den Menschen in Aussicht stellen, das Unnahbare oder Unmögliche zu erreichen. Das Leben ist voller irritierender Einschränkungen und Schwierigkeiten. Um reich oder erfolgreich zu sein, muss man sich sehr anstrengen. Wir alle sind in unserem eigenen Charakter gefangen (siehe Kapitel 4) und können nicht einfach jemand anders werden. Wir können weder unsere verlorene Jugend wiedererlangen noch die damit verbundene Gesundheit. Jeder Tag bringt uns dem Tod näher, der ultimativen Grenzüberschreitung. Ihr Objekt schürt jedoch die Fantasie von schnellem

Reichtum und Erfolg, der Wiedererlangung der verlorenen Jugend, der Erschaffung eines neuen Selbst oder sogar dem Sieg über den Tod. Die Menschen werden gierig nach solchen Dingen greifen, weil sie als unmöglich gelten. Mit dem Gesetz der Induktion können wir uns alle diese Abkürzungen und Fantasien vorstellen (so wie wir uns auch Einhörner vorstellen können), die in uns das Begehren wecken, sie zu erlangen. Die bloße Vorstellung ist beinahe schon so, als würden wir sie tatsächlich erleben.

Bedenken Sie: Es ist nicht das Haben, sondern das Wollen, das die Menschen insgeheim antreibt. Das Haben wird unweigerlich zu einer Enttäuschung führen und den Wunsch nach etwas Neuem entfachen. Sie nutzen das menschliche Bedürfnis nach Fantasien und der Freude am Jagen. In diesem Sinne müssen Sie Ihre Anstrengungen ständig erneuern. Sobald die Menschen das bekommen, was sie wollen oder Sie besitzen, werden Ihr Wert und der Respekt für Sie sofort sinken. Ziehen Sie sich also von Zeit zu Zeit zurück, überraschen Sie Ihre Mitmenschen hin und wieder und regen Sie damit ihren Jagdtrieb an. Solange Ihnen das gelingt, haben Sie die Macht.

Das höchste Verlangen

Wir müssen uns immer auf ein größeres Bewusstsein für unsere Natur zubewegen. Wir müssen in uns hineinblicken und erkennen, wie das Gras-ist-immer-grüner-Syndrom in uns wirkt und ständig dazu veranlasst, bestimmte Dinge zu tun. Wir müssen unterscheiden können, auf welche Weise unsere begehrlichen Tendenzen positiv und produktiv oder negativ und kontraproduktiv sind: Auf der positiven Seite kann das Gefühl der Rastlosigkeit und Unzufriedenheit uns motivieren, nach Besserem zu streben und uns nicht mit dem zufriedenzugeben, was wir haben. Es erweitert unsere Vorstellungskraft, weil wir über unseren Tellerrand hinaussehen. Mit zunehmendem Alter neigen wir dazu, selbstgefälliger zu werden, und die Rastlosigkeit unserer früheren Jahre kann uns körperlich jung und geistig rege halten. Diese Rastlosigkeit muss jedoch unserer bewussten Kontrolle unterliegen. Oft sind wir latent unzufrieden, unser Wunsch nach Veränderung ist vage und spiegelt unsere Langeweile wider. So verlieren wir wertvolle Zeit. Wir sind unglücklich mit der Art, wie unsere Karriere verläuft, und nehmen daher eine große Veränderung vor, die neue Fähigkeiten und neue Kontakte erfordert. Wir genießen die neue Erfahrung, aber einige Jahre später spüren wir wieder, wie sich in uns die Unzufriedenheit regt. Auch dieser Pfad

ist nicht zielführend. Es wäre besser gewesen, wenn wir genauer über unsere Situation nachgedacht und uns die störenden Aspekte unserer vorigen Stelle bewusst gemacht hätten, um daraufhin eine weniger einschneidende Veränderung vorzunehmen und einen Beruf zu wählen, der mit dem vorigen verwandt ist, aber eine Anpassung unserer Fähigkeiten erfordert.

Wir können auch in romantischen Beziehungen unser Leben lang nach dem perfekten Mann oder der perfekten Frau suchen und am Ende alleine dastehen. Niemand ist vollkommen. Stattdessen ist es besser, die Fehler der anderen Person zu akzeptieren und ihnen womöglich einen gewissen Reiz abzugewinnen. Indem wir unser Verlangen beruhigen, können wir lernen, wie man Kompromisse schließt und eine Beziehung am Laufen hält – was niemals simpel ist oder von selbst geschieht.

Statt ständig den neuesten Trends hinterherzujagen und unser Begehren auf das zu richten, was andere aufregend finden, sollten wir unsere Zeit damit verbringen, uns mit unseren eigenen Vorlieben und Sehnsüchten vertraut zu machen, damit wir unsere wirklichen Bedürfnisse und Wünsche von dem unterscheiden können, was Marketingexperten oder die sozialen Medien uns schmackhaft machen wollen.

Das Leben ist kurz und wir haben nur eine begrenzte Menge an Energie. Wenn wir uns von unseren Begierden leiten lassen, können wir viel Zeit mit vergeblicher Suche und Veränderungen verschwenden. Man sollte grundsätzlich nicht ständig auf etwas Besseres warten oder hoffen, sondern vielmehr das meiste aus dem machen, was man hat.

Betrachten Sie das Ganze einmal aus folgender Perspektive: Sie sind in eine Umgebung eingebettet, die aus den Menschen und Orten besteht, die Sie kennen. Das ist Ihre Realität. Ihr Geist wird ständig aus dieser Realität herausgezogen, weil das ein Teil der menschlichen Natur ist. Sie träumen davon, fremde Länder zu bereisen, aber wenn Sie dort eintreffen, sind Sie trotzdem unzufrieden. Sie wünschen sich ein Unterhaltungsangebot, das in Ihnen neue Fantasien weckt, von denen Sie zehren können. Sie lesen Bücher, die keinen Bezug zu Ihrem Alltag haben, die voller leerer Spekulationen über Dinge sind, die nur zur Hälfte existieren. Und nichts von dieser Unruhe und dem endlosen Verlangen nach Dingen, die in weiter Ferne sind, führt jemals zu etwas Befriedigendem – es weckt nur weitere Chimären, denen Sie nachjagen. Aber Sie können nicht vor sich selbst davonrennen.

Auf der anderen Seite steht die Realität. Die gedankliche Verarbeitung von Dingen, die in Ihrer unmittelbaren Nähe sind, lässt ein ganz anderes Gefühl

entstehen. Mit den Menschen in Ihrem Umfeld können Sie sich immer auf einer tieferen Ebene verbinden. Es gibt vieles, was Sie niemals über die Menschen wissen werden, mit denen Sie zu tun haben, doch das kann auch eine Quelle endloser Faszination sein. Sie können einen engeren Bezug zu Ihrer Umgebung herstellen. Der Ort, an dem Sie leben, hat eine tiefe Geschichte, in die Sie völlig abtauchen können. Mit einer besseren Kenntnis Ihrer Umgebung werden sich Ihnen viele Gelegenheiten eröffnen, Ihre Macht auszuüben und weiter auszubauen. Was Ihren Charakter angeht, gibt es geheimnisvolle Winkel, die Sie niemals vollständig begreifen werden. Indem Sie versuchen, sich selbst besser kennenzulernen, können Sie die Verantwortung für Ihre eigene Natur übernehmen, statt ihr Sklave zu sein. Und auch in Ihrer Arbeit gibt es endlose Möglichkeiten für Verbesserungen und Innovationen, endlose Herausforderungen für die Vorstellungskraft. Dies sind die Dinge, die Ihnen am nächsten sind und Ihre reale, und keine virtuelle Welt ausmachen.

Was Sie letztlich wirklich begehren sollten, ist ein tieferes Verständnis für die Realität, die Ihnen Ruhe, Konzentration und praktische Kräfte verleiht, um das zu verändern, was sich auch wirklich verändern lässt.

> *Dieserwegen ist es ratsam, jedem, es sei Mann oder Weib, von Zeit zu Zeit fühlbar zu machen, daß man seiner sehr wohl entraten könne: das befestigt die Freundschaft; ja, bei den meisten Leuten kann es nicht schaden, wenn man ein Gramm Geringschätzung gegen sie, dann und wann, mit einfließen läßt: sie legen desto mehr Wert auf unsere Freundschaft … Ist aber einer uns wirklich sehr viel wert; so müssen wir dies vor ihm verhehlen, als wäre es ein Verbrechen. Das ist nun eben nicht erfreulich; dafür aber wahr. Kaum daß Hunde die große Freundlichkeit vertragen; geschweige denn Menschen.*
>
> ARTHUR SCHOPENHAUER

DAS GESETZ DER KURZSICHTIGKEIT

Es ist der animalische Teil Ihrer Natur, der am stärksten davon beeindruckt ist, was Sie in der Gegenwart sehen und hören können: die neuesten Berichte und Trends, die Meinungen und Handlungen der Menschen, die Sie umgeben – was auch immer gerade am dramatischsten erscheint. Deswegen fallen Sie auf die falschen Versprechungen von Scharlatanen herein, die schnelle Ergebnisse und leicht verdientes Geld in Aussicht stellen. Das ist es auch, was Sie dazu motiviert, auf gegenwärtige Zustände unverhältnismäßig zu reagieren – entweder mit Euphorie oder Panik, wenn sich die Ereignisse überschlagen und sich in die eine oder andere Richtung neigen. Sie müssen lernen, die Menschen danach zu beurteilen, wie begrenzt oder weit ihr Blickwinkel ist. Geben Sie sich nicht mit Personen ab, die die Konsequenzen ihres Handelns nicht absehen können und sich dauerhaft in einem reaktiven Modus befinden, denn sie werden Sie mit dieser Energie infizieren. Richten Sie Ihre Augen auf die größeren Trends, die den Lauf der Dinge beeinflussen, auf das nicht sofort Sichtbare. Verlieren Sie Ihre langfristigen Ziele niemals aus dem Blick. Indem Sie die Vogelperspektive einnehmen, erlangen Sie die Geduld und Klarheit, mit der Sie fast jedes Ziel erreichen können.

Augenblicke des Wahnsinns

Im Sommer und frühen Herbst des Jahres 1719 verfolgte der Engländer John Blunt (1665–1733), einer der leitenden Direktoren der South Sea Company, mit wachsender Sorge die neuesten Nachrichten aus Paris. Die Franzosen befanden sich in einer spektakulären wirtschaftlichen Aufschwungphase, die vor allem durch den Erfolg der Mississippi Company angefacht wurde, einem

Unternehmen, das von dem im Exil lebenden Schotten John Law gegründet worden war, um die Bodenschätze der Louisiana-Territorien auszuschöpfen, die von den Franzosen kontrolliert wurden. Law verkaufte Unternehmensanteile, deren Preis immer weiter stieg, was dazu führte, dass Franzosen aller Gesellschaftsschichten viel Geld verdienten und sagenhaft reich wurden. Das Wort *Millionär* wurde in diesen Monaten geprägt, um solche Neureichen zu beschreiben.

Das machte Blunt wütend und neidisch. Er war ein vaterlandsliebender Engländer. Mit dem Erfolg der Mississippi Company zog die französische Hauptstadt Investitionskapitel aus ganz Europa an. Wenn das so weiterging, würde Paris schon bald die Finanzmetropole der Welt werden und Amsterdam und London hinter sich lassen. Wenn Frankreich zu einer solchen neuen Macht fand, konnte das für England nur Ärger bedeuten, seinen Erzrivalen, vor allem wenn ein weiterer Krieg zwischen beiden Ländern ausbrechen sollte.

Blunt war ein Mann mit großen Ambitionen. Er war der Sohn eines einfachen Schusters, doch schon in jungen Jahren strebte er danach, sozial aufzusteigen und Zutritt zur feinen englischen Gesellschaft zu erhalten. Sein Weg dorthin, so glaubte er, würde über die finanzielle Revolution gehen, die Europa erfasst hatte und auf der zunehmenden Beliebtheit von Aktienunternehmen wie Laws Mississippi Company und der South Sea Company fußte. Im Gegensatz zum traditionellen Aufbau von Wohlstand durch den Besitz von Ländereien, die kostspielig zu unterhalten waren und hoch versteuert wurden, war es verhältnismäßig einfach, durch den Ankauf von Aktien Geld zu verdienen, und die Gewinne waren steuerfrei. Solche Investitionen waren in London angesagt. Blunt hatte Pläne, die South Sea Company zur größten und lukrativsten Aktiengesellschaft in Europa zu machen, aber John Law war ihm mit seiner wagemutigen Geschäftsidee zuvorgekommen, und das mit der vollen Unterstützung der französischen Regierung. Blunt würde also mit etwas Größerem und Besserem aufwarten müssen, nicht nur für seine eigene Zukunft, sondern auch für die Zukunft Englands.

Die South Sea Company war 1710 als ein Unternehmen gegründet worden, das einen Teil der gewaltigen Schulden der englischen Regierung verwalten und abbauen sollte. Im Gegenzug würde das Unternehmen das Monopol auf den gesamten englischen Handel mit Südamerika haben. Im Laufe der Jahre betrieb das Unternehmen fast gar keinen Handel für die Regierung. Durch

seine Firmenleitung hatte Blunt Beziehungen zu den reichsten und mächtigsten Engländern aufgebaut, allen voran zu König Georg I. (1660–1727) höchstpersönlich, der der größte Investor war und zum Gouverneur des Unternehmens ernannt wurde. Blunts Lebensmotto war es stets gewesen, in großen Dimensionen zu denken, und dieser Ansatz hatte ihm gute Dienste geleistet. Daher zerbrach er sich den Kopf darüber, wie er die Franzosen übertreffen könnte. Im Oktober 1719 ersann er schließlich einen Plan, der seines Mottos würdig war und – da war er sich sicher – den Lauf der Geschichte ändern würde.

Das größte Problem der englischen Regierung mit dem König an der Spitze waren die gewaltigen Schulden, die sich über dreißig Jahre während der Kriege gegen Frankreich und Spanien angesammelt hatten und durch geliehenes Geld finanziert worden waren. Blunts Vorschlag war einfach und bemerkenswert: Die South Sea Company würde der Regierung eine stattliche Gebühr bezahlen, um alle Schulden zu übernehmen, die sich auf satte 31 Millionen Pfund beliefen. (Das Unternehmen sollte im Gegenzug eine jährliche Zinszahlung für die Schulden erhalten.) Das Unternehmen sollte dann diese 31 Millionen Pfund privatisieren und wie eine Ware verkaufen, und zwar als Aktien der South Sea Company – eine Aktie entsprach 100 Pfund der Schulden. Wer der Regierung Geld geliehen hatte, konnte seine Schuldscheine in entsprechend viele Aktien der South Sea Company umwandeln. Die Aktien, die danach übrig blieben, würden öffentlich zum Kauf angeboten werden.

Der Preis für eine Aktie sollte bei 100 Pfund anfangen. Wie üblich konnte der Aktienpreis steigen und fallen, aber in diesem Fall würde der Preis, wenn man richtig vorging, nur steigen. Die South Sea Company hatte einen exotisch klingenden Namen und lockte mit der Aussicht, künftig mit dem großen Reichtum zu handeln, der in Südamerika zu finden war. Es war außerdem die patriotische Pflicht der englischen Gläubiger, sich auf das Geschäftsmodell einzulassen, weil sie somit helfen würden, die Staatsschulden abzubauen, und dabei gleichzeitig viel mehr Geld zu verdienen als die jährlichen Zinsen abwarfen, die die Regierung ihnen zahlte. Wenn die Aktienpreise stiegen, was mit beinahe absoluter Sicherheit der Fall war, würden die Käufer einen stattlichen Profit erzielen, und das Unternehmen würde sich die Auszahlung ordentlicher Dividenden leisten können. Wie von Zauberhand konnte man so aus Schulden Reichtum machen. Das wäre die Antwort auf alle Probleme der Regierung, und Blunt

wäre ewiger Ruhm beschieden.

Als König Georg I. im November 1719 zum ersten Mal von Blunts Vorschlag hörte, war er verwirrt. Er konnte nicht verstehen, wie aus einem Minus (Schulden) schlagartig ein Plus werden konnte. Außerdem war ihm die neue Fachsprache der Finanzwelt fremd. Aber Blunt sprach mit solcher Überzeugung von seinen Plänen, dass sich der König von seinem Enthusiasmus anstecken ließ. Schließlich versprach Blunt, die beiden größten Probleme, die Georg plagten, auf einen Streich zu lösen, und es war schwer, einem solchen Angebot zu widerstehen.

König Georg I. war sehr unbeliebt, sogar einer der unbeliebtesten englischen Könige aller Zeiten. Er konnte teilweise gar nichts dafür: Er war kein gebürtiger Engländer, sondern Deutscher. Sein Titel war zuvor der des Herzogs von Braunschweig und Kurfürst von Hannover. Als Königin Anne von England 1714 verstarb, war Georg der nächste lebende Verwandte protestantischen Glaubens. Doch schon in dem Augenblick, als er den Thron bestieg, konnte ihn sein neues Volk nicht leiden. Er sprach Englisch mit einem grauenhaften deutschen Akzent, hatte schlechte Manieren und war habgierig. Trotz seines fortgeschrittenen Alters stellte er Frauen nach, die noch nicht einmal besonders hübsch waren. In den ersten Jahren seiner Herrschaft gab es mehrere Umsturzversuche und das Volk hätte den Wandel begrüßt, wenn sie erfolgreich gewesen wären.

Georg I. wollte seinen neuen Untertanen unbedingt beweisen, dass er auf seine Weise ein hervorragender König sein konnte. Was er am meisten verabscheute, waren die erdrückenden Schulden, die die Regierung vor seiner Thronbesteigung gemacht hatte. Daher reagierte er beinahe allergisch auf jede Form von Schulden, als würde ihm dadurch sein Blut ausgesaugt. Jetzt bot Blunt ihm die Gelegenheit, die Schulden zu erlassen und England zu Wohlstand zu verhelfen, wodurch die Monarchie gestärkt werden würde. Dieses Angebot war fast zu gut, um wahr zu sein, und so unterstützte der König den Vorschlag uneingeschränkt. Er wies seinen Finanzminister John Aislabie im Januar 1720 an, dem Parlament einen entsprechenden Vorschlag zu unterbreiten. Das Parlament würde ihm in Form eines Gesetzesentwurfs zustimmen müssen. Blunts Vorschlag stieß nahezu umgehend auf den heftigen Widerstand einiger Abgeordneter, die seine Idee für lächerlich hielten. Aber in den Wochen nach Aislabies Rede beobachteten die Gegner des Gesetzesentwurfs mit großem Missfallen, wie die Unterstützung für ihren Standpunkt zu schwinden begann. Vorzugsaktien für das Projekt waren den

wohlhabendsten und einflussreichsten Engländern zugebilligt worden, darunter prominente Parlamentsabgeordnete, die sichere Profite für sich selbst erwarten konnten und den Gesetzentwurf nun unterstützten.

Als das Gesetz im April desselben Jahres verabschiedet wurde, erschien König Georg I. persönlich im South Sea House und legte demonstrativ 100.000 Pfund in Aktien an. Er wollte seine Zuversicht in das Projekt zum Ausdruck bringen, aber dieser Schritt war kaum notwendig, weil in der Zwischenzeit die öffentliche Aufmerksamkeit erregt und das Interesse an Aktien der South Sea Company massiv angestiegen war. Im Mittelpunkt dieser Geldgeschäfte stand ein Bereich in London, der als Exchange Alley bekannt war – der Ort, an dem beinahe alle Aktien verkauft wurden. Jetzt herrschte auf den engen Straßen in und um die Gasse reger Verkehr, der von Tag zu Tag dichter wurde.

Zuerst waren es die reichsten und einflussreichsten Leute, die mit ihren vornehmen Pferdekutschen kamen und Aktien kauften. Unter den Käufern waren auch Künstler und Intellektuelle, wie etwa John Gray, Alexander Pope und Jonathan Swift. Schon bald wurde auch Sir Isaac Newton von diesem Sog erfasst und investierte einen großen Teil seiner Ersparnisse – 7.000 Pfund. Nach nur wenigen Wochen begann er jedoch zu zweifeln. Der Preis stieg weiter an, aber was steigt, kann auch fallen, und so ließ er sich ausbezahlen; er hatte seine ursprüngliche Investition verdoppelt.

Schon bald kursierten Gerüchte, dass das Unternehmen kurz davorstand, den Handel in Südamerika einzuleiten; man nahm an, dass dort im Gebirge reiche Bodenschätze lagen und nur darauf warteten, geborgen zu werden. Das heizte die Situation weiter auf und Bürger aller Schichten strömten nach London, um Aktien der South Sea Company zu kaufen. Blunt, so hieß es, sei ein finanzieller Alchemist, der das Geheimnis gelüftet habe, wie man aus Schulden Wohlstand machen konnte. Auf dem Land holten Bauern unter ihren Matratzen ihre Sparstrümpfe hervor und schickten ihre Söhne und Neffen los, um möglichst viele Aktien zu kaufen. Auch Frauen, die normalerweise nichts mit Finanzangelegenheiten zu tun hatten, ließen sich von dem Fieber anstecken. Jetzt suchten selbst Schauspielerinnen und Herzoginnen die Exchange Alley auf. In der Zwischenzeit stieg der Preis weiter auf über 300 Pfund und schließlich auf 400 Pfund.

Wie Frankreich zuvor, erlebte auch England nun einen spektakulären wirtschaftlichen Aufschwung. Am 28. Mai feierte der für seine Sparsamkeit so bekannte König seinen 60. Geburtstag mit dem prunkvollsten Fest, das

man sich vorstellen konnte, mit großen Wannen voller Rotwein und Champagner. Eine Partyteilnehmerin präsentierte ihren neuen Wohlstand mit einem edelsteinbesetzten Kleid, das über 5.000 Pfund wert war. Überall in London ließen die Reichen ihre Häuser einreißen und durch größere und prächtigere Villen ersetzen. Gepäckträger und Laufburschen kündigten bei ihren Arbeitgebern, kauften teure Kutschen und stellten eigene Gepäckträger und Laufburschen ein. Eine junge Schauspielerin machte ein solches Vermögen, dass sie beschloss, in den Ruhestand zu gehen; sie mietete ein gesamtes Theater, um ihren treuen Anhängern eine Abschiedsvorstellung zu geben. Eine Dame der feinen Gesellschaft war erstaunt, als sie eines Abends in der Oper sah, wie eine ehemalige Angestellte nun in einer teureren Loge saß als sie selbst. Jonathan Swift schrieb in einem Brief an einen Freund: »Ich habe einige Leute gefragt, die aus London gekommen sind, welche Religion gibt es dort? Sie sagen mir, es ist die South-Sea-Aktie. Welche Politik vertritt England? Die Antwort ist dieselbe. Womit wird gehandelt? Wieder South Sea. Und was ist die Branche? Immer wieder South Sea.«

Mitten im fieberhaften Wahn des Kaufens und Verkaufens stand John Blunt an der Pumpe und tat alles in seiner Macht Stehende, um das Interesse an South-Sea-Aktien aufrechtzuerhalten und den Preis weiter in die Höhe zu treiben. Er verkaufte die Aktien mit verschiedenen Zeichnungsmodalitäten, bot großzügige Zahlungskonditionen an, manchmal waren nur 20 Prozent Anzahlung nötig, um kaufen zu können. Wenn 400 Pfund investiert wurden, lieh Blunt 300 Pfund. Er wollte die Nachfrage schüren und den Menschen das Gefühl geben, dass South-Sea-Aktien die einmalige Chance boten, um reich zu werden. Schon bald hatte der Preis die 500-Pfund-Marke überschritten und stieg weiter unaufhaltsam. Am 15. Juni hatte Blunt den Zeichnungspreis auf astronomische 1.000 Pfund angesetzt, mit nur 10 Prozent Anzahlung und Teilzahlungen in Höhe von 10 Prozent, die auf vier Jahre verteilt wurden. Kaum jemand konnte solchen Bedingungen widerstehen. In diesem Monat erhob König Georg I. Blunt in den Adelsstand. Nun war Sir John Blunt ein Baronet, der gesellschaftlich ganz oben angekommen war. Ja, er war nicht gerade eine Augenweide und konnte ziemlich eingebildet sein. Aber er hatte so viele Menschen so reicht gemacht, dass er jetzt eine hochgeschätzte Persönlichkeit des öffentlichen Lebens war.

Als die Reichen und Mächtigen sich aufmachten, um London über die Sommermonate zu verlassen, war die Stimmung geradezu ausgelassen. Blunt strahlte Zuversicht und gute Laune aus, aber unter der Oberfläche fing er an,

sich Sorgen zu machen, sogar in Panik zu geraten. Es gab viele Dinge, die er nicht bedacht hatte. Er hatte unabsichtlich eine Flut neuer spekulativer Unternehmen losgetreten, manche hatten durchaus plausible Ideen, andere hingegen waren einfach nur absurd, wie die Entwicklung eines Perpetuum mobile. Die Menschen waren vom Fieber angesteckt und investierten einen Teil ihres Geldes in diese neuen Aktiengesellschaften. Jedes Pfund, das die Leute in diese Unternehmen investierten, war ein Pfund weniger, das sie für die South Sea Company übrig hatten, und das war ein zunehmendes Problem, weil es in England nicht unbegrenzt viel Bargeld gab, und Blunt konnte nicht beliebig viel Kredit gewähren. Die Menschen fingen außerdem an, ihr Geld in Grundstücke als sichere Wertanlage für die Zukunft zu investieren, und ließen sich für solche Zwecke ihre South-Sea-Aktien auszahlen. Blunt selbst hatte dasselbe getan – was er der Öffentlichkeit allerdings verheimlichte.

Noch beunruhigender war, dass die Franzosen ihr Vertrauen in das Mississippi-Unternehmen verloren hatten und ihr Geld wieder zurückzogen. Bargeld war ein knappes Gut geworden, und die französische Wirtschaft war plötzlich in eine Krise geraten. Dies würde sich sicher auf die Stimmung in London auswirken. Bevor die Bürger aus ihrem Sommerurlaub zurückkehrten, musste Blunt also zur Tat schreiten.

In Zusammenarbeit mit dem Parlament hatte er 1720 den sogenannten »Bubble Act« verabschiedet, der die Gründung von Aktiengesellschaften untersagte, die nicht durch die königliche Satzung genehmigt worden waren. Dies würde den um sich greifenden Spekulationen ein Ende bereiten. Doch diese Maßnahme führte zu Konsequenzen, die er nicht bedacht hatte: Tausende von Menschen hatten ihre Ersparnisse in diese neuen Unternehmen gesteckt, und als diese nun verboten wurden, hatten sie keine Möglichkeit mehr, ihr Geld zurückzubekommen. Sie konnten nur noch an Geld kommen, wenn sie ihre South-Sea-Aktien verkauften. Viele von jenen, die Kredite aufgenommen hatten, um South-Sea-Aktien zu kaufen, konnten sich die Monatsraten nicht mehr leisten. Auch sie versuchten sich das Geld auszahlen zu lassen. Der Preis der South-Sea-Aktien begann zu fallen. In jenem August bildeten sich vor dem South-Sea-Haus Menschentrauben, die verzweifelt ihre Aktien verkaufen wollten.

Ende August war Blunt verzweifelt. Er beschloss, seinen vierten Zeichnungsbetrag zu starten, der wieder bei 1.000 Pfund lag. Jetzt waren die Bedingungen noch großzügiger als zuvor, und als Zugabe versprach er eine überaus großzügige Weihnachtsdividende von 30 Prozent, auf die eine

jährliche Dividende von 50 Prozent folgen sollte. Manche ließen durch solche verführerischen Bedingungen in die Falle locken, darunter Sir Isaac Newton. Aber andere, die plötzlich wieder zu Sinnen gekommen waren, wunderten sich allmählich über die ganze Sache: Wie konnte ein Unternehmen, das in Südamerika noch gar keinen Handel getrieben hatte, dessen einziges greifbares Kapital die Zinsen waren, die die Regierung für ihre Schulden zahlte, es sich leisten, so stattliche Dividenden zu versprechen? Was anfangs wie Alchemie oder Zauberei gewirkt hatte, erschien der Öffentlichkeit nun wie plumper Betrug. Anfang September hatte sich das Abstoßen der Aktien in blanke Panik verwandelt, und beinahe jeder bemühte sich darum, die Aktien, die nichts weiter waren als bedrucktes Papier, in etwas Reales, Greifbares zu verwandeln, entweder in Münzen oder jede Form von Metall.

Die panische Nachfrage nach Bargeld brachte die Bank of England an den Rand des Ruins – ihr ging schon fast die Währung aus. Es war jetzt offensichtlich, dass der Traum in England ausgeträumt war. Viele hatten ihr Vermögen und ihre gesamten Ersparnisse bei dem plötzlichen Wertverfall verloren. Selbst Isaac Newton hatte um die 20.000 Pfund verloren, und ab diesem Zeitpunkt machte ihn die bloße Erwähnung von Finanzen oder Banken krank. Die Anleger versuchten alles zu verkaufen, was sie in die Finger bekamen. Schon bald gab es eine Welle von Selbstmorden, darunter auch Charles Blunt, Sir Johns Neffe, der sich die Kehle aufschnitt, als er erfuhr, wie viel Geld er verloren hatte.

Blunt selbst wurde verfolgt und beinahe von einem Attentäter ermordet; er musste schnell aus London fliehen. Er verbrachte sein restliches Leben im südenglischen Bath und kam mit dem überaus bescheidenen Einkommen über die Runden, das ihm noch blieb, nachdem das Parlament beinahe das gesamte Geld beschlagnahmt hatte, das er durch das South-Sea-Projekt verdient hatte. Vielleicht konnte er in seiner Abgeschiedenheit über die Ironie des ganzen Unterfangens nachdenken: Er hatte den Lauf der Geschichte tatsächlich verändert und sich seinen Ruhm für alle Zeiten gesichert als der Mann, der sich eines der absurdesten und zerstörerischsten Geschäftsmodelle der Wirtschaftsgeschichte ausgedacht hatte.

Interpretation: John Blunt war ein pragmatischer, abgebrühter Geschäftsmann, der nur ein Ziel hatte: sich und seine Familie reich zu machen. Im Sommer 1719 befiel diesen überaus realistischen Mann eine Art Fieber. Als er las, was gerade in Paris vor sich ging, war er von dem ganzen Treiben fasziniert. Er las schillernde Geschichten von französischen

Durchschnittsbürgern, die plötzlich ein Vermögen machten. Er hätte nicht gedacht, dass man mit Aktiengeschäften so schnelle Ergebnisse erzielen konnte, aber die Beweise aus Frankreich waren unumstößlich. Er wollte einen ähnlichen Geldregen über England bringen, und als er seinen Plan entwickelte, übernahm er viele Merkmale von Laws Geschäftsidee, nur in einem weitaus größeren Rahmen.

Es fällt allerdings auf, dass ihm eine vergleichsweise naheliegende Frage niemals in den Sinn gekommen zu sein scheint. Das Modell hing davon ab, dass der Aktienpreis stieg. Wenn jene, die ihre Regierungsschuldscheine in Aktien umwandelten, 200 Pfund statt 100 Pfund pro Aktie zahlen mussten, erhielten sie weniger Aktien, wodurch die South Sea Company mehr Aktien an die Öffentlichkeit verkaufen könnte und einen stattlichen Profit erzielen würde. Wenn die Aktien für 200 Pfund pro Stück gekauft wurden, waren sie jetzt mehr wert, wenn der Preis weiter stieg und sie irgendwann verkauft wurden. Der Preisanstieg würde nicht nur die Gläubiger dazu verleiten, ihre Aktien umzuwandeln, sondern insgesamt mehr Menschen dazu anregen zu investieren. Solange der Preis immer weiter stieg, gäbe es nur Gewinner. Aber wie konnte der Preis weiter steigen, wenn er nicht auf realem Kapital beruhte, beispielsweise auf Handelsware? Wenn der Preis anfing zu fallen – und das war nur eine Frage der Zeit –, würde mit Sicherheit Panik einsetzen, weil die Menschen ihr Vertrauen in das Geschäftsmodell verlieren würden, und das würde unweigerlich eine Kettenreaktion des Verkaufens auslösen. Wie konnte Blunt diese Entwicklung nicht vorhersehen?

Die Antwort ist einfach: Blunt hatte seinen Weitblick verloren und war nicht mehr fähig, mehrere Monate im Voraus zu denken und die Konsequenzen zu berücksichtigen. Weil er von den Ereignissen in Frankreich in den Bann geschlagen war und sich von dem Reichtum und der Macht blenden ließ, die ihm möglicherweise zufielen, konnte er sich nur auf die Gegenwart konzentrieren und lediglich die Maßnahmen ergreifen, die nötig waren, um sein Projekt auf den Weg zu bringen. Sein anfänglicher Erfolg verleitete ihn zu der Annahme, dass dieser Trend noch eine ganze Weile anhalten würde. Im Laufe der Zeit wurde ihm klar, dass er den Preisanstieg weiter beschleunigen musste, und das ging nur, indem er noch mehr Investoren mit großzügigen Kreditbedingungen lockte. So spitzte sich die Situation immer weiter zu. Der Bubble Act und die großzügigen Dividenden bargen sogar größere unmittelbare Risiken, aber mittlerweile konnte er nur noch einige Tage im Voraus denken und nicht weiter. Wenn er das Schiff nur

eine Woche länger über Wasser halten konnte, würde ihm schon eine neue Lösung einfallen. Doch schließlich ging ihm die Zeit aus.

Wenn die Menschen nicht mehr wissen, welche Konsequenzen ihre Handlungen mit sich bringen, verlieren sie ihren Zugang zur Realität, und je weiter dies geht, desto mehr sieht es wie Wahnsinn aus. Der Wahnsinn, der Blunt überkam, übertrug sich bald auf den König, das Parlament und schließlich eine gesamte Nation von Bürgern, die für ihren gesunden Menschenverstand berühmt sind. Sobald die Engländer sahen, dass ihre Landsleute große Geldsummen verdienten, wurde es eine Tatsache: Blunts Geschäftsmodell musste ein Erfolg sein. Auch sie verloren die Fähigkeit, einige Monate im Voraus zu denken. Selbst Sir Isaac Newton, der Inbegriff der kühlen Logik, war nicht davor gefeit. Am Anfang ließ auch er sich von dem Fieber anstecken, aber nach einer Woche erkannte sein Verstand die Risse in dem Modell, weshalb er seine Aktien verkaufte. Dann beobachtete er, wie andere viel mehr Geld verdienten als er mit seiner Investition von 7.000 Pfund, und das nagte an ihm. Bis August musste er sich wieder beteiligen, obwohl es die mit Abstand ungünstigste Zeit für eine Neuinvestition war. Selbst Newton hatte die Fähigkeit verloren, auch nur einen Tag weiter zu denken. Ein niederländischer Bankier kommentierte das Treiben in der Exchange Alley mit folgenden Worten: »[Es schien] so, als wären alle Geisteskranken auf einmal dem Irrenhaus entflohen.«

Machen Sie sich klar: Menschen neigen dazu, im Augenblick zu leben. Das ist das Tier in uns. Wir reagieren zuerst auf das, was wir sehen und hören, auf den dramatischsten Teil eines Ereignisses. Aber wir sind keine Tiere, die an die Gegenwart gekettet sind. Die menschliche Realität umfasst auch die Vergangenheit – jedes Ereignis ist mit etwas verbunden, das in einer endlosen Kette historischer Ursächlichkeit geschehen ist. Jedes Problem in der Gegenwart hat seine Wurzeln in der Vergangenheit. Unsere Realität umfasst auch die Zukunft. Alles, was wir tun, hat Konsequenzen, die sich über viele Jahre in die Zukunft erstrecken.

Wenn wir unser Denken auf das beschränken, was unsere Sinne uns im gegenwärtigen Augenblick vermitteln, sinken wir auf das Niveau eines Tiers, das keine logische Denkfähigkeit hat. Wir wissen nicht mehr, warum oder wie sich die Dinge entwickeln. Wir stellen uns vor, dass ein erfolgreiches Modell, das einige Monate funktioniert hat, nur noch besser werden kann. Wir denken nicht mehr an die möglichen Konsequenzen unseres Tuns. Wir reagieren auf das, was im Moment vorhanden und nur ein kleiner Baustein

ist – das große Gesamtbild sehen wir nicht mehr. Natürlich führen unsere Handlungen zu unbeabsichtigten Folgen, oder sogar zu einer Katastrophe wie der geplatzten South-Sea-Blase oder dem Börsenkrach von 2008.

Die Dinge werden noch dadurch erschwert, dass wir von anderen umgeben sind, die ständig reagieren und uns tiefer in die Gegenwart ziehen. Verkäufer und Demagogen nutzen diese Schwäche der menschlichen Natur, um uns mit der Aussicht auf schnelle Gewinne und sofortige Befriedigung zu locken. Wir können uns nur dagegen wehren, indem wir uns ständig dazu anhalten, uns von plötzlich eintretenden Ereignissen zu distanzieren und die Situation aus der Vogelperspektive zu betrachten. Statt impulsiv zu reagieren, treten wir einen Schritt zurück und betrachten den größeren Kontext. Wir betrachten die verschiedenen möglichen Konsequenzen jeder Handlung, die wir planen. Wir behalten unsere langfristigen Ziele im Blick. Durch die Änderung unserer Perspektive werden wir oft zu dem Schluss gelangen, dass es besser ist, nichts zu tun, nicht zu reagieren, und abzuwarten und zu sehen, wie sich die Dinge entwickeln. (Wenn Blunt einige Monate abgewartet hätte, hätte er gesehen, wie Laws Modell jäh zerbrach, und England wäre die folgende Finanzkrise erspart geblieben.) Eine solche Vernunft und Ausgeglichenheit kommen nicht von selbst, sondern sind Kräfte, die wir uns mühsam aneignen müssen, doch sie stellen den Gipfel menschlicher Weisheit dar.

> *Ich kann die Bewegung der Himmelskörper berechnen, aber nicht das Verhalten der Menschen.*
>
> SIR ISAAC NEWTON

Schlüssel zur menschlichen Natur

Fast jeder von uns hat schon einmal eines der folgenden Szenarien erlebt: Jemand, den wir brauchen oder von dem wir abhängig sind, schenkt uns nicht genügend Aufmerksamkeit und reagiert nicht auf unsere Anrufe. Wir ärgern uns, teilen ihm unsere Gefühle mit und verdoppeln unsere Anstrengungen, um eine Reaktion zu erwirken. Oder wir stoßen auf ein Problem, ein Projekt, das nicht gut läuft, legen daraufhin eine Strategie fest und ergreifen die entsprechenden Maßnahmen. Oder eine Person tritt in unser Leben, und weil wir von ihrer frischen Energie und ihrem Charme gefangen sind, freunden wir uns mit ihr an.

Dann vergehen einige Wochen und wir sind gezwungen, das Geschehene

und unsere Reaktion neu zu bewerten. Uns werden neue Informationen zugespielt. Die Person, die nicht auf unsere Kontaktversuche reagiert hat, konnte sich vor lauter Arbeit um nichts anderes kümmern. Wenn wir nur gewartet hätten und nicht so ungeduldig gewesen wären, hätten wir es vermeiden können, einen wertvollen Verbündeten mit unserem Drängen vor den Kopf zu stoßen. Das Problem, das wir zu lösen versuchten, war nicht wirklich so dringend, und wir haben die Gesamtsituation verschlimmert, weil wir ein Resultat forcieren wollten. Wir hätten mehr wissen müssen, bevor wir zur Tat schritten. Und unser neuer Freund stellt sich mit der Zeit als nicht sonderlich charmant heraus, vielmehr erweist er sich als destruktiver Soziopath, dessen Freundschaft uns noch jahrelang zu schaffen machen wird. Mit etwas mehr Abstand hätten wir die Warnsignale sehen und eine Kurskorrektur vornehmen können.

Wenn wir auf unser Leben zurückblicken, sehen wir, dass wir oftmals ungeduldig sind und ungestüm reagieren. Doch Verhaltensmuster lassen sich nur über einen längeren Zeitraum erkennen; sie entgehen uns im Augenblick, aber später sehen wir sie klarer. Das bedeutet, dass uns im jetzigen Moment die Perspektive fehlt. Mit der Zeit sammeln wir mehr Informationen und sehen die Wahrheit klarer. Was für uns in der Gegenwart unsichtbar war, wird rückblickend sichtbar. Die Zeit ist der größte Lehrmeister, den es gibt. Sie offenbart die Realität.

Dies lässt sich mit dem folgenden visuellen Phänomen vergleichen: Am Fuß eines Berges, in einem dichten Wald, können wir uns schlecht orientieren oder unsere Umgebung im richtigen Verhältnis sehen. Wir sehen nur das, was direkt vor uns liegt. Wenn wir anfangen, den Berg zu besteigen, sehen wir die Umgebung besser und wie sie im Verhältnis zur restlichen Topografie steht. Je höher wir steigen, umso mehr erkennen wir, dass wir weiter unten eine verzerrte Perspektive hatten, die nicht den Tatsachen entsprach. Oben auf dem Gipfel haben wir einen klaren Blick auf die gesamte Landschaft.

Wenn wir im Augenblick gefangen sind, ist es so, als würden wir am Fuß des Berges leben. Das, was wir sehen – unsere Mitmenschen, der Wald –, gewährt uns eine eingeschränkte, verzerrte Sicht auf die Realität. Wenn wir Zeit verstreichen lassen, ist das wie ein langsamer Aufstieg. Die Emotionen, die wir im Augenblick fühlen, sind nicht mehr so stark; wir können uns distanzieren und die Dinge klarer sehen. Je weiter wir aufsteigen und je mehr Zeit verstreicht, umso mehr Details können wir dem Bild hinzufügen. Was wir drei Monate nach der Tatsache sehen, ist nicht so akkurat wie das, was

wir ein Jahr später wissen.

Es scheint, dass uns die Einsicht immer in der Rückschau ereilt, wenn es zu spät ist. Doch wir können den diesen Effekt selbst herbeiführen und uns schon in der Gegenwart eine erweiterte Sicht verschaffen. Wir nennen dies den *Weitblick* , den man folgendermaßen erlangt: Wenn wir es mit einem Problem, einem Konflikt oder einer aufregenden Chance zu tun haben, müssen wir lernen, uns vom Eifer des Gefechts zu entkoppeln. Wir bemühen uns, unsere Aufregung oder Angst zu beruhigen. Wir schaffen etwas Abstand. Als Nächstes vertiefen und erweitern wir unsere Perspektive. Indem wir den Kern unseres Problems analysieren, geben wir uns nicht einfach mit einer sofortigen Erklärung zufrieden, sondern forschen weiter und berücksichtigen andere Möglichkeiten und Beweggründe der beteiligten Personen. Wir zwingen uns dazu, den größeren Kontext zu betrachten, nicht nur das, was unsere augenblickliche Aufmerksamkeit auf sich zieht. Wir stellen uns so gut es geht die negativen Konsequenzen der verschiedenen Strategien vor, die wir ergreifen können. Wir überlegen uns, wie sich das Problem oder die scheinbare Gelegenheit langfristig auswirkt, wie andere Probleme oder Situationen, die im Augenblick nicht erkennbar sind, sich plötzlich zu einem viel größeren Problem entwickeln können als die aktuelle Angelegenheit. Wir konzentrieren uns auf unsere langfristigen Ziele und richten unsere Prioritäten in der Gegenwart an ihnen aus.

Dieser Prozess erfordert eine *Distanzierung* von der Gegenwart, einen *tieferen* Blick auf die Ursache des Problems, eine *größere* Perspektive auf den allgemeinen Kontext der Situation und einen *weiteren* Blick in die Zukunft – inklusive der Konsequenzen unserer Handlungen und unserer langfristigen Prioritäten.

Im Laufe dieses Prozesses werden uns bestimmte Optionen und Erklärungen logischer und realistischer erscheinen als andere, die uns im Augenblick gefangen nahmen. Wir fügen diese den Lektionen hinzu, die wir über die Jahre über unsere eigenen Verhaltensmuster gelernt haben. Wir können damit zwar nicht den vollen Effekt rekonstruieren, den die Zeit auf unsere Denkweise hat, aber wir können ihm nahekommen. Meist erhalten wir im Laufe der Monate, die wir verstreichen lassen, mehr Informationen und bessere Handlungsmöglichkeiten. Wir stellen diesen Effekt in der Gegenwart her, indem wir unseren Horizont erweitern. Wir steigen auf den Berg. Die Vogelperspektive, die wir oben auf dem Gipfel haben, kann uns beruhigen und es uns erleichtern, unsere Geistesgegenwart aufrechtzuerhalten, während

die Ereignisse ihren Lauf nehmen.

Obwohl dies der ideale Zustand wäre, ist eine solche Perspektive unter uns Menschen zugegebenermaßen selten. Sie scheint eine Anstrengung zu erfordern, zu der wir beinahe nicht fähig sind. Der Grund dafür ist einfach: Unser System ist auf kurzfristiges Denken geeicht. Wir sind so konstruiert, dass wir auf das reagieren, was unmittelbar vor uns ist, und wir streben nach einer sofortigen Befriedigung unserer Bedürfnisse. Für unsere urzeitlichen Vorfahren war es hilfreich, potenzielle Gefahren oder Nahrungsquellen in der Umgebung zu registrieren. Als sich das menschliche Gehirn weiterentwickelte, war es nicht darauf ausgelegt, das vollständige Bild und den Kontext eines Ereignisses zu untersuchen. Vielmehr konzentrierte es sich auf die prägnantesten Merkmale. Das funktionierte gut in einer relativ einfachen Umgebung und der einfachen Sozialordnung des Stammes, eignet sich aber nicht für die komplexe Welt, in der wir heute leben. Daher nehmen wir überwiegend das zur Kenntnis, was unsere Sinne und Emotionen stimuliert, aber dabei entgeht uns das größere Gesamtbild.

Dies hat entschiedene Auswirkungen darauf, wie wir das potenzielle Vergnügen oder den potenziellen Schmerz einer Situation betrachten. Unser Gehirn ist so beschaffen, dass wir das bemerken, was in unserer Umgebung eine unmittelbare Gefahr für uns darstellt, aber wir achten nicht sonderlich auf abstraktere Gefahren, die in der Zukunft liegen. Deswegen neigen wir dazu, wesentlich mehr Aufmerksamkeit auf Bedrohungen wie Terroranschläge zu richten (sofortiger Schmerz), um die wir uns gewiss kümmern müssen, als auf den Klimawandel (in weiter Zukunft liegender Schmerz), der aber eine größere Gefahr darstellt, weil das Überleben des Planeten auf dem Spiel steht. Doch eine solche Gefahr erscheint in der Gegenwart zu abstrakt. Wenn sie nicht mehr abstrakt, sondern überaus real und greifbar wird, könnte es allerdings zu spät sein. Wir neigen außerdem dazu, nach Dingen zu greifen, die uns eine sofortige Befriedigung verschaffen, obwohl wir wissen, dass sie langfristig negative Konsequenzen mit sich bringen. Deswegen gibt es Menschen, die trotz der bekannten Gefahren weiterhin rauchen, Alkohol trinken, Drogen konsumieren oder sich auf andere Weise selbstzerstörerisch verhalten, weil die Zerstörung nicht sofort und gravierend erscheint.

In einer komplexen Welt, in der unzählige Gefahren in der Zukunft lauern, stellt unser kurzfristiges Denken eine ständige Gefahr für unser Wohlergehen dar. Und weil unsere Aufmerksamkeitsspanne wegen der zahlreichen

technischen Errungenschaften abnimmt, wird die Bedrohung immer größer. Wir werden in vielerlei Hinsicht durch unser Verhältnis zur Zeit definiert. Wenn wir einfach auf das reagieren, was wir sehen und hören, wenn wir von Begeisterung und Euphorie auf Angst und Panik umschwingen, sobald wir eine neue dramatische Nachricht hören, wenn wir unsere Handlungen danach ausrichten, was uns im Augenblick am meisten Vergnügen bereitet, ohne einen Gedanken an die Konsequenzen und Auswirkungen auf die Zukunft verschwenden, können wir sagen, dass wir unserer animalischen Natur nachgeben – dem, was am primitivsten und potenziell destruktivsten in unserer neurologischen Beschaffenheit ist. Indem wir uns dagegen wehren und die Konsequenzen unseres Tuns ebenso wie unsere langfristigen Prioritäten berücksichtigen, realisieren wir unser Potenzial als denkendes Tier.

So wie kurzfristiges Denken ansteckend sein kann, kann jemand, der fähig ist, die Vogelperspektive einzunehmen, einen enorm positiven Effekt auf die Menschen in seinem Umfeld haben. Solche Personen zeigen uns das große Ganze und offenbaren eine Haltung, die wir als überlegen erkennen. Wir wollen sie nachahmen. Im Laufe der Geschichte gab es verschiedene Vorbilder für Weisheit, die uns inspirieren und zum Vorbild gereichen sollten: Josef im Alten Testament, der in die Herzen der Menschen blicken und die Zukunft voraussagen konnte; Sokrates im antiken Griechenland, der uns lehrte, weniger töricht zu sein und konsequenter zu denken; der brillante Stratege Zhuge Liang im alten China, der jede Bewegung des Feindes vorhersagen konnte; politische Führungspersönlichkeiten wie Königin Elisabeth I. und Abraham Lincoln, die auch heute noch für den Erfolg ihrer langfristigen Strategien bekannt sind; der sehr geduldige und weitblickende Charles Darwin, der die Auswirkungen der Zeit auf die Evolution aller Lebewesen darlegte; und Warren Buffett, der erfolgreichste Investor der Geschichte, dessen Einfluss auf seinem Weitblick beruht.

Beschränken beziehungsweise vermeiden Sie möglichst den Kontakt mit all jenen, die einen schmalen Tunnelblick haben, die ständig nur reagieren, und streben Sie danach, sich mit jenen zu umgeben, die ein größeres Zeitbewusstsein haben.

Vier Zeichen der Kurzsichtigkeit und Strategien, wie man sie überwindet

Die meisten von uns sind überzeugt, dass sie langfristig denken. Schließlich haben wir alle Ziele und Pläne, die wir verfolgen. Aber in Wirklichkeit machen wir uns etwas vor. Das erkennen wir am deutlichsten, wenn wir uns mit anderen über ihre kurz- und langfristigen Pläne und Strategien unterhalten: Wir staunen oft über ihre ungenauen Vorstellungen und oberflächlichen Gedanken, mit denen sie ihre Pläne schmieden. Es ist eher so, als würden sie hoffen und wünschen, und im hektischen Alltag, in dem sie Druck spüren und meinen, sofort reagieren zu müssen, gehen solche vagen Ziele und Pläne leicht unter. Meistens improvisieren wir und reagieren auf Ereignisse, ohne dass uns ausreichende Informationen vorliegen. Im Grunde machen wir uns etwas vor, weil es schwer ist, unseren Entscheidungsprozess mit einer gewissen Distanz zu betrachten.

Der beste Weg zur Behebung dieses Problems ist, die klaren Zeichen für kurzsichtiges Denken in unserem Leben zu erkennen. Wie bei den meisten Bestandteilen der menschlichen Natur ist das Bewusstsein entscheidend: Nur wenn wir die Zeichen sehen, können wir sie bekämpfen. Nachfolgend werden die vier gängigsten Manifestationen kurzfristigen Denkens vorgestellt.

1. Unbeabsichtigte Konsequenzen

In der Geschichte gibt es zahllose Beispiele für dieses Phänomen. Im alten Rom befürchtete eine Gruppe von Männern, die der Republik treu ergeben waren, dass Julius Caesar seine Diktatur festigen und eine Monarchie errichten würde. Im Jahr 44 v. Chr. beschlossen sie daher, ihn zu ermorden und dadurch die Republik wiederherzustellen. Im darauffolgenden Chaos und Machtvakuum gelangte Caesars Großneffe schnell an die Spitze der Macht und setzte der Republik dauerhaft ein Ende, indem er eine De-facto-Monarchie etablierte. Nach Caesars Tod stellte sich heraus, dass es nie seine Absicht gewesen war, ein Königreich zu gründen, und die Verschwörer hatten genau das geschaffen, was sie eigentlich hatten verhindern wollen.

Im Indien des 19. Jahrhunderts befanden die britischen Kolonialherren, dass es zu viele giftige Kobras in den Straßen Delhis gab, die das Leben der britischen Einwohner und ihrer Familien bedrohten. Um dieses Problem zu lösen, boten sie für jede tote Kobra, die die Einwohner abgaben, eine Belohnung. Bald fingen geschäftstüchtige Einheimische an, Kobras zu züchten und von den Einnahmen zu leben. Als die Regierung davon erfuhr, strich sie das Programm wieder. Die Züchter, die den Kolonialherren diese Maßnahme übelnahmen, beschlossen daraufhin, ihre Kobras freizulassen,

wodurch sich die Anzahl der Giftschlangen im Vergleich zum Beginn der Kampagne verdreifachte.

Weitere eindeutige Beispiele sind der 18. Verfassungszusatz, der 1920 die Prohibition in den USA einführte und die Verbreitung des Alkoholismus eindämmen sollte, aber das genaue Gegenteil bewirkte, nämlich den massiven Anstieg des Alkoholkonsums, sowie der Überraschungsangriff der Japaner auf Pearl Harbor 1941, mit dem die US-Marine auf einen Schlag dezimiert und Amerika in die Knie gezwungen werden sollte. Stattdessen riss dieses Ereignis die amerikanische Öffentlichkeit aus ihrem tiefen Isolationismus und stellte die völlige Mobilisierung der Menschen und Ressourcen sicher, die Japan besiegten, das sich militärisch nie wieder erholte und seither nur über vergleichsweise kleine Streitkräfte verfügt. Ausgerechnet der große Erfolg des Angriffs bewirkte das Gegenteil des beabsichtigten Ergebnisses.

Es lassen sich aber auch weniger dramatische Beispiele in unserem Alltag finden: Wir versuchen, einen aufsässigen Teenager zu disziplinieren, indem wir sein Verhalten einschränken, was aber nur dazu führt, dass er umso aufsässiger und launischer wird. Wir versuchen, einer depressiven Person Mut zu machen, indem wir ihr vor Augen führen, dass das Leben doch gar nicht so schlecht ist und die Sonne scheint, stellen jedoch fest, dass sich ihr Gemütszustand durch diese Plattitüden nur verschlechtert. Sie hat nun Schuldgefühle wegen ihrer Gefühle, fühlt sich wertlos und in ihrer Traurigkeit noch stärker allein gelassen. Eine Frau versucht, ihren Mann dazu zu bringen, kommunikativer zu sein. In der Hoffnung, dadurch eine innigere Beziehung zu schaffen, fragt sie ihn, was er denkt, wie sein Tag war und so weiter. Er fasst ihre Fragen als Übergriffigkeit auf und verschließt sich noch mehr, was seine Frau nur argwöhnischer und neugieriger macht; sie bedrängt ihn weiter, bis er schließlich gar nichts mehr von sich preisgibt. Die Quelle für dieses uralte Syndrom ist relativ einfach: Etwas in der Gegenwart alarmiert uns und wir suchen händeringend nach einer Lösung, ohne genauer über den Kontext, die Wurzeln des Problems und die möglichen unbeabsichtigten Folgen nachzudenken, die daraus resultieren können. Weil wir meist reagieren statt nachzudenken, basieren wir unsere Handlungen auf unzureichenden Informationen – Caesar hatte gar nicht geplant, eine Monarchie zu gründen; die armen Einwohner Delhis verachteten die Kolonialherren und nahmen es ihnen übel, als sie plötzlich Geld verloren; die Amerikaner waren bereit, in den Krieg zu ziehen, wenn sie angegriffen

wurden. Eine solche verzerrte Perspektive führt zu allen möglichen ungewöhnlichen Effekten. In all diesen Fällen hätte der Aufstieg auf den Berg die möglichen negativen Konsequenzen aufgezeigt, die rückblickend völlig einleuchtend erscheinen: Die Auslobung einer Belohnung für tote Kobras könnte die verarmten Einwohner selbstverständlich dazu veranlassen, sie zu züchten.

In den genannten Fällen ist die Denkweise der Menschen erstaunlich einfach und bequem: Wenn Caesar stirbt, kehrt die Republik zurück, A führt zu B. Eine Abwandlung davon, die in der heutigen Welt ziemlich gängig ist, ist die Annahme, dass gute Dinge passieren, wenn man gute Absichten hat. Wenn ein Politiker ehrlich ist und Gutes im Sinn hat, wird er schon die erwünschten Ergebnisse erreichen. Gute Absichten führen oft zu dem, was als *Kobra-Effekt* bekannt ist, weil Menschen mit den hehrsten Absichten oft durch ihre Selbstgerechtigkeit geblendet werden und die komplexen und oft böswilligen Motivationen der anderen nicht bedenken.

Inkonsequentes Denken ist in der heutigen Zeit eine wahre Plage, die sich angesichts der schnellen und leichten Zugänglichkeit zu Informationen nur verschlimmert, die den Menschen vorgaukelt, dass sie informiert seien und ihr Vorgehen genau durchdacht hätten. Schauen Sie sich nur einmal selbstzerstörerische Kriege wie die Invasion des Irak 2003 an, die Versuche, die amerikanische Regierung wegen eines kurzfristigen politischen Nutzens handlungsunfähig zu machen, oder die wachsende Anzahl der Finanzblasen von Technologieaktien bis hin zu Immobilien. In Bezug dazu steht die allmähliche Entkopplung von der Geschichte selbst, weil Menschen dazu neigen, die gegenwärtigen Geschehnisse so zu betrachten, als existierten sie losgelöst von der zeitlichen Dimension.

Ihnen muss Folgendes klar sein: Jedes Phänomen auf der Welt ist von Natur aus komplex. Auch die Menschen, mit denen Sie zu tun haben, sind komplex. Jede Handlung löst eine endlose Kettenreaktion aus. Man kann niemals einfach sagen, dass A zu B führt, B zu C, C zu D und so weiter. Andere Akteure werden in das Drama gezogen, und es ist schwer, deren Motivationen und Reaktionen zu prognostizieren. Sie können unmöglich diese Ketten vorhersagen oder ein umfassendes Verständnis der Konsequenzen besitzen. Indem Sie konsequenter denken, können Sie sich zumindest die offensichtlicheren negativen Konsequenzen bewusst machen, die daraus resultieren könnten – und allein das macht schon oft den Unterschied zwischen Erfolg und Katastrophe aus. Sie sollten wie ein

Schachspieler stets mehrere Züge vorausdenken und sich die Folgen Ihres Tuns vorstellen, so weit das möglich ist. Im Laufe dieses Prozesses werden Sie oft zu der Überzeugung gelangen, dass es besser ist, vorerst nichts zu tun und abzuwarten. Wer weiß, was geschehen wäre, wenn die römischen Senatoren die Folgen ihrer Verschwörung durchdacht und beschlossen hätten zu warten, bis Caesar eines natürlichen Todes gestorben oder in der Schlacht gefallen wäre?

Während diese Denkweise bereits für Einzelpersonen wichtig ist, kann sie für größere Organisationen umso wichtiger sein, in denen für viele Menschen einiges auf dem Spiel steht. In einer Gruppe oder einem Team sollten Sie zumindest eine Person damit beauftragen – idealerweise jemanden mit einer skeptischen und klugen Einstellung –, die möglichen Konsequenzen einer Strategie oder Handlung zu durchdenken. Man kann in diesem Zusammenhang nie zu weit denken, und die Zeit und das Geld, die Sie in diesen Schritt investieren, werden sich bezahlt machen, weil Sie dadurch potenzielle Katastrophen verhindern und solidere Pläne entwickeln können.

2. Taktische Hölle

Sie finden sich in zahlreiche Kämpfe oder Scharmützel verwickelt. Sie scheinen nicht vom Fleck zu kommen, haben aber das Gefühl, bereits so viel Zeit und Energie investiert zu haben, dass es eine unglaubliche Verschwendung wäre, jetzt aufzugeben. Sie haben vielleicht sogar Ihre langfristigen Ziele aus dem Blick verloren, für die Sie eigentlich kämpfen. Stattdessen geht es jetzt vielmehr darum, Ihrem Ego zu schmeicheln und sich selbst zu beweisen, dass Sie recht haben. Oft sehen wir diese Dynamik in Ehestreitigkeiten: Es geht nicht mehr darum, die Beziehung zu retten, sondern darum, die eigene Meinung durchzusetzen. Wenn Sie in solchen Grabenkämpfen gefangen sind, fangen Sie zuweilen an sich zu rechtfertigen und kleinlich zu werden, lassen sich gedanklich nach unten ziehen. Das ist ein beinahe sicheres Zeichen dafür, dass Sie in der taktischen Hölle festsitzen. Der menschliche Geist ist zu strategischem Denken fähig – Sie können also mehrere Schritte vorausdenken, um Ihren Zielen näher zu kommen. Doch in der taktischen Hölle sind Sie nicht in der Lage, Ihre Perspektive so zu weiten, dass Sie auf diese Art und Weise denken können. Stattdessen reagieren Sie lediglich auf die Aktionen dieser oder jener Person, lassen sich von ihren Dramen und Emotionen einnehmen und drehen sich im Kreis.

Die einzige Lösung ist, kurzfristig oder dauerhaft den Rückzug aus diesen Kämpfen anzutreten, vor allem wenn sie an mehreren Fronten stattfinden. Sie brauchen etwas Abstand und eine höhere Warte. Bringen Sie Ihr Ego dazu, sich zu beruhigen. Erinnern Sie sich daran, dass es Ihnen auf lange Sicht nichts bringt, einen Streit zu gewinnen oder Ihren Standpunkt durchzusetzen. Gewinnen Sie durch Taten, nicht durch Worte. Fangen Sie wieder an, über Ihre langfristigen Ziele nachzudenken. Erstellen Sie eine Skala mit Werten und Prioritäten in Ihrem Leben und führen Sie sich damit vor Augen, was Ihnen wirklich wichtig ist. Wenn Sie zu der Entscheidung gelangen, dass eine bestimmte Schlacht wirklich wichtig ist, können Sie sich mit größerem Abstand eine strategischere Reaktion ausdenken.

Sie werden häufig erkennen, dass es sich nicht lohnt, manche Schlachten bis zum Ende zu kämpfen. Sie sind eine Verschwendung wertvoller Zeit und Energie, die auf Ihrer Werteskala weit oben stehen sollten. Es ist immer besser, aus einer endlosen Schlacht auszusteigen, ganz gleich wie viel Sie schon darin investiert haben. Ihre Energie und Vernunft sind kostbare Güter. Wenn Sie sich mit unbedeutenden und zermürbenden Problemen befassen, hat das Konsequenzen für Ihre Fähigkeit, strategisch zu denken und Ihre Ziele zu erreichen. Wenn Sie den Prozess durchlaufen, der in den Schlüsseln zur menschlichen Natur skizziert wurde, werden Sie fast wie von selbst die Vogelperspektive einnehmen und Ihr Denken auf die strategische Ebene bringen. Und im Leben wie im Krieg werden die Strategen immer die Oberhand über die Taktiker haben.

3. Papierstreifenfieber

Unmittelbar vor dem Börsenkrach an der Wallstreet im Jahr 1929 waren viele Menschen Börsenspekulationen verfallen, und diese Sucht hatte eine akustische Komponente: den Klang des Papierstreifens, der elektronisch jede Veränderung eines Aktienwerts verzeichnete. Wenn man also das Klicken hörte, wusste man, dass etwas geschah, dass jemand handelte und ein Vermögen machte. Viele fühlten sich zu diesem Klang hingezogen, der sich wie der Herzschlag der Wallstreet anfühlte. Wir benutzen heute keine Papierstreifen mehr. Stattdessen sind viele den im Minutentakt aktualisierten Nachrichten verfallen, was gerade in den sozialen Medien ein Trend ist, dem Twitter-Feed, der oft mit einem akustischen Signal verbunden ist, der eine eigene hypnotische Wirkung zu haben scheint. Wir haben das Gefühl, als wären wir mit dem Fluss des Lebens selbst verbunden, mit den Ereignissen,

die sich in Echtzeit verändern, und mit anderen Menschen, die denselben sofort verfügbaren Berichten folgen.

Dieser Drang, sofort etwas wissen zu wollen, hat einen eingebauten Impuls. Sobald wir erwarten, schnell eine Information zu erhalten, können wir niemals zu dem langsameren Tempo zurückkehren, das wir ein Jahr zuvor hatten. Wir haben sogar vielmehr den Drang, noch mehr und noch schneller Informationen zu erhalten. Diese Ungeduld neigt dazu, sich auf andere Bereiche des Lebens zu erstrecken – Auto fahren, ein Buch lesen, einen Film ansehen. Unsere Aufmerksamkeitsspanne nimmt ab, wie auch unsere Toleranz für Hindernisse, die sich uns in den Weg stellen.

Wir alle können die Anzeichen dieser nervösen Ungeduld in unserem eigenen Leben erkennen, aber wir erkennen nicht die verzerrende Wirkung, die sie auf unsere Denkweise haben. Die momentanen Trends – im Beruf oder in der Politik – sind in die größeren Trends eingebettet, die sich über Wochen und Monate entwickeln. Solche großen Zeitspannen offenbaren in der Regel die relativen Stärken und Schwächen einer Investition, einer strategischen Idee, einer Sportmannschaft oder eines Politikers, die oft das genaue Gegenteil dessen sind, was wir in den Mikrotrends des Augenblicks gesehen haben. Für sich genommen sagen uns eine Umfrage oder ein Aktienwert nicht viel über diese Stärken und Schwächen. Sie vermitteln uns den trügerischen Eindruck, dass das, was in der Gegenwart offenbart wird, mit der Zeit nur umso prägnanter zutage tritt. Es ist normal, mit den neuesten Nachrichten Schritt halten zu wollen, aber wenn wir unsere Entscheidungen lediglich von diesen Momentaufnahmen abhängig machen, führt das zu dem Risiko, das große Gesamtbild falsch zu deuten.

Außerdem neigen Menschen dazu, auf jede positive oder negative Veränderung in der Gegenwart zu reagieren beziehungsweise überzureagieren, und es wird doppelt schwer, sich nicht von ihrer Panik oder Euphorie anstecken zu lassen. Schauen Sie nur einmal, womit sich Abraham Lincoln in einer deutlich weniger technologischen Ära konfrontiert sah. Zu Beginn des amerikanischen Bürgerkriegs betrachtete er das große Ganze: Er ging davon aus, dass der Norden siegreich sein würde, weil er über mehr Soldaten und Ressourcen verfügte. Die einzige Gefahr war der Faktor Zeit. Lincoln brauchte Zeit, damit sich die Unionsarmee als Streitmacht entwickeln konnte; er brauchte außerdem Zeit, um die richtigen Generäle zu finden, die den Krieg so umsetzen würden, wie er es sich gedacht hatte. Doch wenn zu viel Zeit verstrich und keine großen Siege erzielt werden konnten, würde sich

die öffentliche Meinung möglicherweise gegen ihn wenden, und sobald der Norden in sich zerstritten wäre, würde Lincolns Aufgabe unmöglich werden. Er brauchte also Geduld, aber auch siegreiche Schlachten.

Im ersten Kriegsjahr erlitt der Norden bei Bull Run eine vernichtende Niederlage, die dazu führte, dass die Kompetenz des Präsidenten infrage gestellt wurde. Jetzt drängten selbst so besonnene Nordstaatler wie Horace Greely den Präsidenten dazu, Friedensverhandlungen mit dem Süden aufzunehmen. Andere drängten ihn dazu, alles, was der Norden besaß, in einem sofortigen Schlag zu bündeln, um den Süden zu vernichten, obwohl die Armee nicht bereit dafür war. Die Kritik setzte sich fort und der Druck nahm zu, als der Norden es nicht schaffte, einen überzeugenden Sieg einzufahren, bis schließlich General Ulysses S. Grant im Jahr 1863 die Belagerung von Vicksburg für sich entschied, auf die kurze Zeit später der Sieg von Gettysburg unter General George Meade folgte. Mit einem Mal wurde Lincoln als Genie gefeiert. Aber sechs Monate später, als es Grant nicht gelang, die Konföderiertenarmee unter General Robert E. Lee im Überland-Feldzug einzuholen, und die Anzahl der Gefallenen stieg, kehrte das Gefühl der Panik zurück. Wieder einmal drängte Greeley zu Verhandlungen mit dem Süden.

Lincolns Wiederwahl in jenem Jahr schien zum Scheitern verurteilt; er war sehr unbeliebt geworden. Der Krieg dauerte zu lange. Lincoln spürte den Druck, und Ende August 1864 setzte er einen Brief auf, in dem er die Friedensbedingungen nannte, die er dem Süden stellen würde. Doch schon in jener Nacht schämte er sich für den Verlust seiner Entschlossenheit und versteckte den Brief in einer Schublade. Er spürte, dass sich das Blatt bald wenden würde, dass es nicht mehr lange dauern konnte, bis der Süden vernichtend geschlagen werden würde. Eine Woche später marschierte General William Tecumseh Sherman in Atlanta ein und alle Zweifel an Lincoln waren ein für alle Mal aus dem Weg geräumt.

Durch langfristiges, vorausschauendes Denken hatte Lincoln nicht nur die relativen Stärken und Schwächen beider Seiten richtig eingeschätzt, sondern auch, wie sich der Krieg auf lange Sicht entwickeln würde. Alle anderen ließen sich von den täglichen Berichten über den Kriegsverlauf beeinflussen. Manche wollten verhandeln, andere wollten die Kriegsanstrengungen umgehend verstärken, doch all diese Ansätze beruhten auf kurzfristigen, zufälligen Änderungen. Ein schwächerer Mann hätte einem solchen Druck nachgegeben und der Krieg hätte einen völlig anderen Verlauf genommen.

Die Schriftstellerin Harriet Beecher Stowe, die Lincoln 1864 besuchte, schrieb später über ihn: »Umgeben von allen möglichen widersprüchlichen Behauptungen, von Verrätern, von halbherzigen, ängstlichen Männern, von Männern aus den Grenzstaaten und aus den Freien Staaten, von radikalen Abolitionisten und Konservativen, hörte er allen zu, wägte ihre Worte ab, wartete, beobachtete, lenkte hier und da ein, aber im Allgemeinen blieb er bei einem festen, ehrlichen Zweck und setzte damit den Kurs für das nationale Schiff.«

Lincoln stellt für uns alle ein Vorbild und Gegenmittel für das Fieber dar. Erstens müssen wir uns in Geduld üben; sie ist wie ein Muskel, der durch regelmäßiges Training gekräftigt wird. Lincoln war ein sehr geduldiger Mann. Wenn wir es mit einem Problem oder Hindernis zu tun haben, sollten wir seinem Beispiel folgen und uns bemühen, unser Tempo zu verlangsamen und einen Schritt zurückzutreten, einen Tag oder zwei Tage zu warten, bevor wir zur Tat schreiten. Zweitens: Wenn wir es mit wichtigen Problemen zu tun haben, müssen wir eine klare Vorstellung von unseren langfristigen Zielen haben und wissen, wie wir sie erreichen können. Hierzu zählt, die relativen Stärken und Schwächen der beteiligten Parteien zu beurteilen. Eine solche Klarheit erlaubt es uns, den ständigen emotionalen Überreaktionen der Personen standzuhalten, die uns umgeben. Schließlich ist es wichtig, darauf zu vertrauen, dass die Zeit uns recht geben wird, und dass wir entschlossen bleiben.

4. Sich in Belanglosigkeiten verzetteln

Sie fühlen sich von der Komplexität Ihrer Arbeit erschlagen. Sie haben das Gefühl, dass Sie alle Details und globalen Entwicklungen kennen müssen, damit Sie die Dinge besser kontrollieren können, aber Sie gehen in einer Flut von Informationen unter. Sie sehen den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Das ist ein sicheres Zeichen dafür, dass Sie das Gespür für Ihre Prioritäten verloren haben – also welche Fakten wichtiger sind, welche Probleme oder Details mehr Aufmerksamkeit erfordern.

Das Musterbeispiel für dieses Syndrom ist König Philipp II. von Spanien (1527–1598). Er brütete gerne über Unterlagen und wollte über alle Facetten der spanischen Regierung Bescheid wissen. Das gab ihm das Gefühl, alles unter Kontrolle zu haben, aber in Wirklichkeit führte seine Detailversessenheit nur dazu, dass er die Kontrolle verlor. Er befasste sich mit der Lage der Toiletten in seinem neuen Palast bei Escorial sowie ihrem

genauen Abstand zur Küche. Er verbrachte Tage damit, sich zu überlegen, wie bestimmte Mitglieder des Klerus angesprochen und vergütet werden sollten. Aber manchmal gelang es ihm nicht, wichtigen Berichten über Spione und Fragen der nationalen Sicherheit die notwendige Aufmerksamkeit zu schenken. Nachdem er zahlreiche Berichte über die Kampfkraft der türkischen Armee durchgearbeitet hatte, glaubte er, dass sie Zeichen großer Schwäche aufwies, was ihn dazu bewog, der Türkei den Krieg zu erklären. Doch er hatte sich verschätzt. Der Krieg zog sich über achtzehn Jahre hin, hatte keinen klaren Ausgang und kostete Spanien eine Menge Geld.

Eine ähnliche Situation ergab sich auch in Bezug auf England. Der König las jeden Bericht über die englische Marine, die Beliebtheit Königin Elisabeths beim Volk, jedes noch so kleine Detail über die Finanzen und die Küstenverteidigung des Landes. Auf der Grundlage jahrelanger Analysen beschloss er 1588, seine Armada nach England aufbrechen zu lassen, und war sich sicher, dass Spanien siegreich aus der Schlacht hervorgehen würde, weil die Kriegsflotte groß genug war. Doch er versäumte es, die Wetterberichte mit ausreichender Aufmerksamkeit zu lesen, obwohl gerade das Wetter der kritischste Faktor ist, weil sich Stürme auf See fatal auf eine Armada auswirken. Er erkannte ebenso wenig, dass sich zu dem Zeitpunkt, als er genügend Informationen über die Türkei oder England gesammelt hatte, die Situation längst wieder verändert hatte. Obwohl er also extrem detailverliebt war, hatte er nie wirklich den Überblick über die tatsächliche Lage. Im Laufe der Jahre rieb sich Philipp II. mit so viel Lektüre auf, dass er oft Kopfschmerzen und Schwindelanfälle hatte. Er hatte eine eindeutig eingeschränkte Denkweise und traf Entscheidungen, die letztlich zum unumkehrbaren Untergang des spanischen Reichs führten.

In mancherlei Hinsicht haben Sie vermutlich mehr mit König Philipp II. gemeinsam, als Ihnen lieb ist. Sie richten Ihre Aufmerksamkeit wahrscheinlich auch oft auf Details, die Ihnen unmittelbar wichtig erscheinen, während Sie die Wetterberichte ignorieren, die Ihr Projekt zum Scheitern verurteilen. Wie Philipp II. neigen Sie dazu, Informationen zu verarbeiten, ohne Prioritäten zu setzen und sich zu überlegen, was Ihnen wirklich wichtig ist. Aber Ihr Gehirn hat Kapazitätsgrenzen. Wenn Sie zu viele Informationen aufnehmen, führt das zu mentaler Erschöpfung, Verwirrung und einem Gefühl der Hilflosigkeit. Plötzlich erscheint alles wichtig – die Anordnung der Toiletten und ein möglicher Krieg gegen die Türkei. Sie brauchen also einen geistigen Filter, der auf Ihrer Werteskala,

Ihren Prioritäten und Ihren langfristigen Zielen beruht. Sobald Sie sich im Klaren sind, was Sie in letzter Instanz erreichen wollen, wird Ihnen das helfen, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden. Sie müssen dann nicht alle Details kennen. Manchmal müssen Sie delegieren – beauftragen Sie Mitarbeiter, Informationen zu sammeln und auszuwerten. Bedenken Sie, dass eine größere Kontrolle über die Ereignisse von realistischen Einschätzungen der Situation herrührt, und genau das fällt dem menschlichen Gehirn besonders schwer, wenn es sich mit Banalitäten befassen muss.

Der Mensch mit Weitblick

Die meisten von uns denken nicht weit in die Zukunft. Wir verbinden das Verstreichen der Zeit in der Regel mit etwas Negativem – mit dem Altern und dem nahenden Tod. Wir scheuen uns daher instinktiv davor, zu sehr über die Zukunft und die Vergangenheit nachzudenken, weil uns das an unsere Vergänglichkeit erinnert. In Bezug auf die Zukunft versuchen wir vielleicht über das nachzudenken, was wir in ein oder zwei Jahren erreicht haben wollen, aber unsere Gedanken sind eher Tagträumereien, mehr Wunsch als tiefgehende Analyse. In Bezug auf die Vergangenheit haben wir vielleicht schöne oder schmerzhafte Erinnerungen aus der Kindheit und späteren Jahren, aber im Allgemeinen verblüfft uns die Vergangenheit. Wir ändern uns so sehr mit jedem Jahr, das verstreicht, dass uns die Person, die wir vor fünf, zehn, zwanzig Jahren waren, fremd ist. Wir haben keine wirklich kohärente Vorstellung von der Person, die wir sind, kein Gefühl der Verbindung zwischen uns als Fünfjährigem und als Fünfunddreißigjährigem.

Weil wir weder zu weit in die eine noch in die andere Richtung gehen wollen, leben wir überwiegend in der Gegenwart. Wir reagieren auf das, was wir sehen und hören, und auf das, worauf andere reagieren. Wir leben dafür, in den Genuss sofortiger Vergnügungen zu kommen, die uns von der Vergänglichkeit ablenken und uns das Gefühl geben, unser Leben voll auszukosten. Aber wir zahlen einen Preis dafür. Indem wir jeden Gedanken an den Tod und das Altern ausblenden, entsteht in uns eine latente Unruhe. Keiner von uns kommt mit der Realität zurecht. Das ständige Reagieren auf Ereignisse in der Gegenwart gleicht einer Achterbahnfahrt – wir fahren mit jedem Zufall auf und ab. Das verstärkt nur unsere Unruhe, weil das Leben im hektischen Alltag nur so an uns vorbeizuziehen scheint.

Ihre Aufgabe als Schüler der menschlichen Natur und als jemand, der

danach strebt, das größere Potenzial des menschlichen Tiers zu verwirklichen, ist es, Ihre Beziehung zur Zeit maximal zu erweitern und sie zu verlangsamen. Das bedeutet, dass Sie die Vergänglichkeit nicht als Feind, sondern vielmehr als großen Verbündeten sehen sollten. Jede Lebensphase hat ihre Vorteile – jene der Jugend sind offensichtlicher, aber mit dem Alter geht auch ein größerer Weitblick einher. Das Altern macht Ihnen keine Angst und der Tod ist ebenfalls Ihr Freund (siehe Kapitel 18). Er motiviert Sie, jeden Moment bestmöglich zu nutzen; er gibt Ihnen ein Gefühl der Dringlichkeit. Die Zeit ist Ihr großer Lehrmeister. Das wirkt sich enorm auf die Gegenwart aus. Die Erkenntnis, dass Ihnen Ihr aktuelles Problem in einem Jahr nicht besonders wichtig erscheinen wird, wird Ihnen helfen, die innere Unruhe zu beseitigen und Ihre Prioritäten zu überdenken. Da Sie wissen, dass die Zeit Schwächen in Ihrem Plan offenbaren wird, werden Sie vorsichtiger und gehen mit mehr Bedacht damit um.

In Bezug auf die Zukunft denken Sie über Ihre langfristigen Ziele nach, die nicht vage, sondern konkret sind, und Sie skizzieren einen Weg, wie Sie sie erreichen können. In Bezug auf die Vergangenheit spüren Sie eine tiefe Verbindung zu Ihrer Kindheit. Ja, Sie verändern sich ständig, aber diese Veränderungen sind an der Oberfläche und erzeugen nur die Illusion einer echten Veränderung. Ihr Charakter wurde bereits in ihren frühesten Jahren angelegt (siehe Kapitel 4), ebenso Ihr Hang zu bestimmten Aktivitäten, Ihre Vorlieben und Abneigungen. Mit zunehmendem Alter tritt dieser Charakter offensichtlicher zutage. Wenn Sie sich ganz natürlich mit der Person verbunden fühlen, die Sie in der Vergangenheit waren, gibt Ihnen das ein starkes Identitätsgefühl: Sie wissen, was Sie mögen und was nicht; Sie wissen, wer Sie sind. Das hilft Ihnen dabei, sich selbst zu lieben – was entscheidend ist, um ein Abgleiten in den schweren Narzissmus zu verhindern und Empathie zu entwickeln (siehe Kapitel 2). Sie werden auch größere Aufmerksamkeit auf die Fehler und Lektionen der Vergangenheit richten, die all jene, die in der Gegenwart gefangen sind, tendenziell verdrängen.

Wie jeder Mensch genießen Sie die Gegenwart und die flüchtigen Genüsse. Sie sind kein Mönch. Sie stehen in Verbindung mit den aktuellen Trends und dem Fluss des Lebens. Aber Sie werden ein größeres Vergnügen erleben, wenn Sie Ihre langfristigen Ziele zu erreichen versuchen und die Hindernisse überwinden, die sich Ihnen in den Weg stellen. Diese erweiterte Beziehung zur Zeit wird eine entscheidende Wirkung auf Sie haben. Sie wird Sie ruhiger

und realistischer machen und in größeren Einklang mit den Dingen bringen, die Ihnen wichtig sind. Sie wird Sie auch zu einem überlegenen Strategen im Leben machen, der in der Lage ist, den unvermeidlichen Überreaktionen der Menschen auf das, was in der Gegenwart geschieht, zu widerstehen, und weiter in die Zukunft zu blicken – eine potenzielle Macht, die wir Menschen erst langsam zu erschließen beginnen.

Die Jahre lehren viel, was die Tage niemals wissen.

RALPH WALDO EMERSON

7 WEICHEN SIE DEN WIDERSTAND DER MENSCHEN AUF, INDEM SIE IHRE SELBSTMEINUNG BESTÄTIGEN

DAS GESETZ DER ABWEHRHALTUNG

Das Leben ist hart und Menschen messen sich gerne. Es ist ganz natürlich, dass wir unsere eigenen Interessen durchzusetzen versuchen. Wir wollen auch das Gefühl haben, unabhängig und unser eigener Herr zu sein. Das ist auch der Grund dafür, warum wir eine Abwehrhaltung einnehmen und Widerstand leisten, wenn andere versuchen, uns zu etwas zu überreden oder zu verändern. Nachzugeben läuft unserem Bedürfnis nach Autonomie zuwider. Wenn Sie jemanden dazu bringen wollen, seine Abwehrhaltung aufzugeben, müssen Sie es immer so aussehen lassen, als täte derjenige dies aus freien Stücken. Wenn Sie ein Gefühl der Solidarität und des Mitgefühls erzeugen, hilft das, den Widerstand der Menschen aufzuweichen und in ihnen das Bedürfnis zu wecken, helfen zu wollen. Greifen Sie Menschen niemals wegen ihrer Überzeugungen an, lassen Sie sie niemals an ihrer Intelligenz oder Güte zweifeln, denn das stärkt nur ihre Abwehrhaltung und macht Ihr Vorhaben unmöglich. Geben Sie ihnen vielmehr das Gefühl, edel und altruistisch zu sein, wenn sie das tun, was Sie wollen – das ist das ultimative Lockmittel. Lernen Sie auch Ihr eigenes stures Wesen zu zähmen und Ihren Geist aus seiner verschlossenen Abwehrhaltung zu befreien, um Ihre kreativen Kräfte zu entfesseln.

Das Spiel mit der Einflussnahme

Im Dezember 1948 bekam Senator Tom Connally aus Texas einen Besuch vom kürzlich gewählten zweiten Senator des Bundesstaats, Lyndon Baines Johnson (1908–1973). Johnson hatte zuvor zwölf Jahre lang als

demokratischer Kongressabgeordneter im Repräsentantenhaus gedient und sich einen Ruf als Politiker mit großen Ambitionen erworben, der es kaum abwarten konnte, diese zu verwirklichen. Er konnte forsch, rechthaberisch und sogar ein wenig aufdringlich sein.

Connally wusste das alles, aber er war bereit, sich ein eigenes Bild von Johnson zu machen. Er musterte den jungen Mann genau (Connally war einunddreißig Jahre älter). Er war ihm früher bereits begegnet und hielt ihn für ziemlich scharfsinnig. Nachdem sie einige Höflichkeiten ausgetauscht hatten, offenbarte Johnson seine wahren Motive: Er hoffte, einen Sitz in einem der drei prestigeträchtigsten Komitees im Senat zu erhalten: Mittelzuweisungen, Finanzen oder Auslandsbeziehungen. Connally war ein diensterfahrenes Mitglied in zwei dieser Komitees. Johnson schien anzudeuten, dass Connally, der ebenfalls Texaner war, ihm helfen könne, das zu bekommen, was er wollte. Connally hatte den Eindruck, dass Johnson nicht verstand, wie das Senatssystem funktionierte, und beschloss, ihn an Ort und Stelle in die Schranken zu weisen. Indem er so tat, als würde er Johnson einen großen Gefallen tun, bot er ihm Hilfe an, einen Sitz im Landwirtschaftskomitee zu erlangen. Er wusste genau, dass Johnson dies als Beleidigung auffassen würde, denn dieses Komitee zählte zu den am wenigsten begehrten. Connally stieß den Dolch noch tiefer in Johnsons Wunde, indem er sagte, dass er dessen Senatorenwahl verfolgt und gehört habe, wie er mehrmals lautstark behauptet hatte, ein Freund der Bauern zu sein. So hätte er doch nun die große Chance, das unter Beweis zu stellen; das Landwirtschaftskomitee wäre die perfekte Wahl. Johnson konnte sein Missfallen nicht verbergen und rutschte unruhig auf seinem Stuhl hin und her. »Und dann, Lyndon«, schloss Connally, »wenn Sie dann eine Weile im Senat gewesen sind, können Sie ins Komitee für Auslandsbeziehungen oder Finanzen wechseln und wirklich etwas bewirken.« Und mit »eine Weile« meinte Connally zwölf bis zwanzig Jahre, die übliche Dauer, die jeder Senator abwarten musste, bis er einflussreich genug geworden war. Dieser Status wurde als Seniorität bezeichnet, und das waren nun einmal die Spielregeln. Connally selbst hatte an die zwanzig Jahre gebraucht, bis er seine guten Sitze im Komitee erhalten hatte.

Im Laufe der nächsten Wochen verbreitete sich unter den Senatoren schnell das Gerücht, dass Johnson jemand war, den man im Auge behalten musste – ein potenzieller Hitzkopf. Und so waren viele angenehm überrascht, als sie ihn zum ersten Mal sahen und trafen, nachdem er offiziell sein Amt

angetreten hatte. Er war überhaupt nicht so, wie sie erwartet hatten. Er war ein Ausbund an Höflichkeit und Bescheidenheit. Er kündigte sich im Vorzimmer bei der Sekretärin an und wartete geduldig, bis er aufgerufen wurde, was manchmal bis zu einer Stunde dauern konnte. Das schien ihm nichts auszumachen. Er las in der Zwischenzeit oder machte sich Notizen. Sobald er das Büro betrat, pflegte er sich beim Senator über das Wohlergehen seiner Frau und Familie zu erkundigen oder über seine Lieblingsmannschaft – er hatte eindeutig seine Hausaufgaben gemacht und sich zuvor über den betreffenden Senator erkundigt. Er konnte auch ziemlich selbstironisch sein. Er stellte sich beim ersten Treffen oft als »Landslide Lyndon« an, weil jeder wusste, dass er seinen Senatssitz nur um Haaresbreite erlangt hatte.

Meistens kam er jedoch, um über das politische Geschehen zu reden und Rat einzuholen. Er stellte eine oder zwei Fragen über einen Gesetzesentwurf oder ein Verfahren im Senat und hörte mit einer beinahe kindlichen, gebannten Aufmerksamkeit zu. Seine großen braunen Augen klebten förmlich an seinem Gegenüber; er pflegte sein Kinn auf der Hand abzustützen, gelegentlich zu nicken und dann eine weitere Frage zu stellen. Die Senatoren wussten genau, dass er aufpasste, weil er sich an ihren Rat hielt und den jeweiligen Senator im Gespräch mit anderen oft wortwörtlich zitierte. Er bedankte sich bei seinem Abschied stets überschwänglich für die Geduld und die wertvolle Lektion, die er erhalten hatte. Das war nicht der impulsive Hitzkopf, von dem sie so viel gehört hatten, und die Art und Weise, wie Johnson sich darstellte, sprach eindeutig für ihn.

Die Senatoren sahen ihn am häufigsten im Senatssaal, und im Gegensatz zu den anderen Mitgliedern der Institution besuchte er jede Sitzung und saß fast die ganze Zeit an seinem Platz. Er machte sich viele Notizen. Er wollte alles über das Senatsverfahren lernen – eine sehr mühselige Angelegenheit, die ihn aber zu fesseln schien. Er war jedoch alles andere als ein Langweiler. Wenn Senatoren ihm im Flur oder Vorraum begegneten, hatte er stets einen guten Witz oder eine unterhaltsame Anekdote auf Lager. Johnson hatte seine jungen Jahre in Armut auf dem Land verbracht, und obwohl er gebildet war, hatte seine Sprache die Färbung und den beißenden Humor eines texanischen Bauern und Wanderarbeiters nicht verloren. Die Senatoren fanden ihn amüsant. Selbst Tom Connally musste zugeben, dass er ihn offenbar falsch eingeschätzt hatte.

Betagte Senatoren, die damals als »Alte Bullen« bezeichnet wurden,

schätzten Johnson ganz besonders. Obwohl sie aufgrund ihres Dienstalters wichtige und mächtige Posten bekleideten, fühlten sie sich aufgrund ihres fortgeschrittenen Alters (manche waren über achtzig Jahre alt) und hinsichtlich ihrer körperlichen und geistigen Fähigkeiten unsicher. Doch nun war Johnson zur Stelle, der sie oft in ihren Büros besuchte und ihre Anekdoten und Weisheiten gierig in sich aufsog. Vor allem ein älterer demokratischer Senator nahm ihn unter seine Fittiche: Richard Russell aus Georgia. Er war nur elf Jahre älter als Johnson, saß aber bereits seit 1933 im Senat und war eines der einflussreichsten Mitglieder. Sie hatten sich kennengelernt, weil Johnson einen Sitz im Verteidigungsausschuss beantragt und erhalten hatte, in dem Russell das zweitwichtigste Mitglied war. Russell begegnete Johnson im Vorraum des Senats, auf den Fluren, im Senatssaal; er schien überall zu sein. Und obwohl Johnson den Senator fast täglich in seinem Büro aufsuchte, genoss Russell seine Anwesenheit. Ebenso wie Russell war Johnson sehr wissbegierig und stellte viele Fragen zu den unausgesprochenen Abläufen des Senats. Er fing an, Russell als »alten Meister« zu bezeichnen, und er sagte oft: »Nun, das ist eine Lektion des alten Meisters. Die merke ich mir.«

Russell war einer der wenigen Senatoren, der Junggeselle geblieben war. Er gab zwar niemals zu, einsam zu sein, aber er verbrachte beinahe seine ganze Zeit im Senatsbüro, selbst am Sonntag. Weil Johnson oft in Russells Büro war und bis in den Abend hinein mit ihm diskutierte, lud er Russell von Zeit zu Zeit zum Abendessen zu sich nach Hause ein; seine Frau Lady Bird sei eine hervorragende Köchin und beherrsche insbesondere die Südstaatenküche. Die ersten Male lehnte Russell höflich ab, aber er gab schließlich nach, und schon bald besuchte er das Haus der Johnsons wöchentlich. Lady Bird war eine charmante Gastgeberin und er ließ sich von ihr schnell einnehmen.

Allmählich vertiefte sich die Beziehung zwischen Russell und Johnson. Russell war ein Baseball-Fan, und zu seiner Freude beichtete Johnson ihm seine Schwäche für diesen Sport. Von diesem Zeitpunkt an gingen sie gemeinsam zu den Abendspielen der Washington Senators. Es verging kein Tag, an dem sie sich nicht sahen, weil die beiden oft die einzigen Senatoren waren, die am Wochenende in ihren Büros saßen und arbeiteten. Sie schienen so viele gemeinsame Interessen zu haben, unter anderem den Bürgerkrieg, und sie vertraten bei vielen Angelegenheiten, die den Südstaaten-Demokraten am Herzen lagen, die gleiche Meinung, wie etwa ihre Abneigung gegenüber

dem Bürgerrechtsgesetz. Bald hörte man Russell loben, dass Johnson ein »junger Macher« sei, der genauso hart arbeiten konnte wie er selbst. Johnson war der einzige Junior-Senator, den er im Laufe seiner langen Karriere als »Schüler« bezeichnete. Aber ihre Freundschaft ging tiefer. Nachdem Russell an einer Jagdgesellschaft teilgenommen hatte, die Johnson in Texas ausgerichtet hatte, schrieb Russell ihm: »Seitdem ich wieder zu Hause bin, frage ich mich, ob ich aufwache und feststelle, dass ich die Reise nach Texas nur geträumt habe. Alles war so perfekt, dass es mir schwerfällt zu glauben, dass so etwas im echten Leben passieren könnte.«

1950 brach der Koreakrieg aus und der Verteidigungsausschuss wurde unter Druck gesetzt, ein Subkomitee zu bilden, um die Kriegsbereitschaft des Militärs zu prüfen. Ein solches Subkomitee war im Zweiten Weltkrieg von Harry Truman gebildet und geleitet worden, wodurch er bekannt und einflussreich geworden war. Der aktuelle Vorsitzende des Verteidigungsausschusses war Senator Millard Tydings aus Maryland. Tydings würde logischerweise die Vorstandschaft für das Subkomitee annehmen, weil es eine hervorragende Plattform war, um sich öffentlich in Szene zu setzen.

Johnson trat mit einem Vorschlag an ihn heran: Tydings stand in jenem Jahr eine Wiederwahl bevor, und Johnson bot daher an, das Subkomitee nur bis zur Wahl zu leiten, damit Tydings sich auf den Wahlsieg konzentrieren konnte. Dann würde er seinen Platz räumen und ihm das Feld überlassen. Tydings, der die Macht, die er sich erworben hatte, nicht aus der Hand geben wollte, lehnte das Angebot ab. Doch dann traf er sich mit Dick Russell, der ihn umstimmte. Johnson wurde zum Vorsitzenden gewählt, was ein erstaunlicher Wurf für einen Senator war, der gerade erst seit anderthalb Jahren im Amt war, und er bekleidete diesen Posten eine Weile, während Tydings seine Wiederwahl verlor.

Als Vorsitzender erhielt Johnson plötzlich nationale Aufmerksamkeit, und Journalisten, die über den Senat schrieben, entdeckten, dass er es meisterlich verstand, mit der Presse umzugehen. Er schützte die Ergebnisse des Subkomitees sorgfältig und ließ nichts zu den Reportern hindurchsickern. Er hüllte die Arbeit des Subkomitees in viel Drama und Geheimniskrämerei und machte den Eindruck, als würde das Komitee einige ungeheuerliche Vorgänge beim Militär aufdecken. Er gab Informationen und Berichte an eine Handvoll einflussreicher Journalisten heraus, die Artikel geschrieben hatten, die er gutgeheißen hatte. Die restlichen Journalisten mussten um die

Brotkrumen kämpfen, die er ihnen gnädigerweise zuwarf.

Der Junior-Senator begann das Pressekorps zu faszinieren – er war hart, aber den Journalisten und ihrer Arbeit gegenüber wohlwollend eingestellt. Und wichtiger noch, er wusste, wie er ihnen eine gute Story geben konnte. Schon bald beschrieben einige von ihnen ihn als eifrigen Patrioten, eine künftige politische Kraft, auf die man sich gefasst machen sollte. Jetzt konnte Russell seine Unterstützung Johnsons rechtfertigen – der Senator aus Texas hatte hervorragende Arbeit geleistet und dem Senat schließlich einige positive Publicity verschafft.

Im Mai und Juni des Jahres 1951 arbeiteten Johnson und Russell eng zusammen, um General MacArthur aus Korea zurückzurufen. Russell hatte jetzt einen guten Einblick in Johnsons Personal und war erstaunt, wie effizient es arbeitete; es war größer und besser organisiert als sein eigener Stab. Das gab Russell das Gefühl, mit den neuen Zeiten kaum Schritt halten zu können. Doch Johnson, der dessen Gedanken zu spüren schien, fing an, Russell dabei zu helfen, einen moderneren Stab aufzubauen. Er gab ihm vollen Zugang zu seinem versierten juristischen und PR-Team und zeigte Russell, wie hilfreich sie sein konnten. Als Johnson mit ihm daran arbeitete, verstärkte sich ihre Verbindung. Eines Tages sagte Russell einem Reporter: »Dieser Lyndon Johnson könnte Präsident werden, und noch dazu ein guter.« Der Reporter war perplex. Es war atypisch für Russell, ein solches Kompliment zu machen.

An einem Tag im Frühjahr 1951 wartete Senator Hubert Humphrey aus Minnesota darauf, die U-Bahn zum Kapitol zu nehmen, als Lyndon Johnson sich ihm plötzlich näherte und vorschlug, die Fahrt gemeinsam anzutreten und sich zu unterhalten. Diese Worte waren Musik in Humphreys Ohren; er konnte kaum fassen, dass Johnson das Angebot ernst meinte. Humphrey war dem Senat etwa zur selben Zeit wie Johnson beigetreten und galt seinerzeit als der größere Star. Er war ein charismatischer Liberaler, der eines Tages Präsident werden konnte. Doch Humphrey hatte ein Problem, das seinen Aufstieg an die Spitze verhindert hatte: Er glaubte so vehement an die liberalen Ziele, dass er dabei fast alle anderen vor den Kopf gestoßen hatte. In seiner ersten Rede vor dem Senat hatte Humphrey die Institution massiv für die Geschwindigkeit, mit der Veränderungen vorgenommen wurden, und für ihre behagliche Atmosphäre kritisiert. Schon bald musste er dafür bezahlen – er wurde den unangenehmsten Komitees zugeordnet und die Gesetzesentwürfe, die er einführte, verliefen im Sand. Wenn er in den

Vorraum des Senats ging, zeigte ihm jeder die kalte Schulter, und diese Gängelung wurde schlimmer, Humphrey wurde immer niedergeschlagener und verzweifelter. Wenn er manchmal von der Arbeit nach Hause fuhr, hielt er am Straßenrand an und brach in Tränen aus. Seine Karriere hatte eine völlig falsche Wendung genommen.

In der U-Bahn lobte ihn Johnson in den höchsten Tönen. »Hubert«, sagte er ihm, »Sie haben keine Vorstellung davon, wie schön es für mich ist, mit Ihnen zum Senat zu fahren. Ich beneide Sie in vielerlei Hinsicht. Sie sind wortgewandt, Sie verfügen über ein großes Allgemeinwissen.« Humphrey war erleichtert, als er das hörte, und war umso überraschter angesichts der vehementen Kritik, die Johnson im Anschluss daran äußerte. »Aber verdammt, Hubert, Sie verbringen so viel Zeit damit, Reden zu halten, dass Sie keine Zeit haben, andere Dinge zu erledigen!« Humphrey müsse pragmatischer werden, sich besser anpassen. Als sie sich verabschiedeten, lud Johnson Humphrey dazu ein, bei Gelegenheit auf einen Drink in seinem Büro vorbeizuschauen. Humphrey wurde schon bald ein regelmäßiger Besucher, und dieser Senator aus den Südstaaten, der von den aus dem Norden stammenden Liberalen als Liebling des konservativen Russell ziemlich verspottet wurde, verzauberte ihn.

Zuerst einmal war Johnson wahnsinnig unterhaltsam. Alles, was er sagte, wurde mit einer rustikalen Anekdote unterstrichen, die oft derb war, aber immer eine böse Lektion lehrte. In seinem Büro sitzend und großzügig Getränke einschenkend, brachte er seine Gäste oft zum Lachen, sodass es durch die Flure hallte. Es war schwer, einem Mann zu widerstehen, der so gute Stimmung verbreiten konnte. Er hatte eine unglaubliche Präsenz. Humphrey schrieb später: »Er war wie eine Flut, die über den ganzen Ort hinwegfegte. Er drang durch Wände. Er kam durch die Tür und eroberte den ganzen Raum im Sturm.«

Zweitens besaß er stets wertvolle Informationen, die er gerne teilte. Er weihte Humphrey in die vielen Gepflogenheiten des Senatsverfahrens ein und ließ ihn an dem Wissen teilhaben, das er über die psychologischen Schwächen der verschiedenen Senatoren gesammelt hatte, indem er sie genau beobachtete. Er war der größte Stimmenzähler in der Geschichte des Senats geworden und konnte mit erstaunlicher Genauigkeit die Ergebnisse fast jeder Senatswahl prognostizieren. Er erklärte Humphrey, wie seine Methode der Stimmenzählung funktionierte.

Schließlich brachte er Humphrey bei, wie viel Macht er erlangen konnte,

wenn er Kompromisse einging, indem er pragmatischer und weniger idealistisch war. Er erzählte ihm Geschichten über Humphreys Held: Franklin D. Roosevelt. Als Johnson im Repräsentantenhaus war, wurde er ein guter Freund des Präsidenten. Laut Johnson war Roosevelt ein perfekter Politiker, der wusste, wie man Dinge erledigte, indem man taktische Zugeständnisse machte und Kompromisse einging. Zwischen den Zeilen ließ Johnson durchblicken, dass er in Wirklichkeit ein echter Liberaler war, der Roosevelt verehrte und genauso leidenschaftlich wie Humphreys das Bürgerrechtsgesetz durchbringen wollte. Sie waren beide auf derselben Seite und kämpften für dieselben hehren Ziele.

Wenn er mit Johnson zusammenarbeitete, konnte Humphrey im Senat und darüber hinaus ungeahnte Höhen erreichen. Wie Johnson richtig eingeschätzt hatte, strebte Humphrey die Präsidentschaft an. Er selbst könne niemals Präsident werden, behauptete Johnson Humphrey gegenüber, weil das Land für einen Präsidenten aus den Südstaaten noch nicht bereit sei. Aber er könne Humphrey helfen, dorthin zu gelangen. Gemeinsam wären sie ein unschlagbares Team.

Was Humphrey jedoch restlos überzeugte, war, wie Johnson sich daran machte, ihm das Leben im Senat zu erleichtern. Johnson redete mit den anderen Südstaaten-Demokraten über Humphreys Scharfsinn und Humor und dass sie ihn als Mann falsch eingeschätzt hatten. Nachdem er sie auf diese Weise bearbeitet hatte, stellte Johnson Humphrey diesen Senatoren erneut vor, die ihn nun sympathisch fanden. Am wichtigsten war jedoch, dass er Senator Russell dazu brachte, seine Meinung zu ändern – und Russell konnte Berge versetzen. Jetzt, da er mit den einflussreichsten Senatoren Drinks einnahm, schwand Humphreys Einsamkeit. Er hatte das Bedürfnis, den Gefallen zu erwidern und viele Liberale aus dem Norden dazu zu bewegen, ihre Einstellung gegenüber Johnson zu revidieren, dessen Einfluss sich nun wie ein unsichtbares Gas ausbreitete.

1952 gelangten die Republikaner mit der Wahl Dwight D. Eisenhowers zum Präsidenten an die Macht und übernahmen die Prozesskontrolle im Senat und im Repräsentantenhaus. Eines der Opfer dieser Wahl war Ernest McFarland aus Arizona, der ehemalige demokratische Senatsführer. Da der Führungsposten nun frei war, ging der Kampf um seine Nachfolge los. Johnson schlug Russell für den Posten vor, doch dieser lehnte ab; er hatte mehr Macht, wenn er die Fäden im Hintergrund zog. Stattdessen sagte er, Johnson solle den Posten erhalten, er könne schon dafür sorgen. Johnson tat

überrascht und sagte, dass er darüber nachdenken wolle, aber nur wenn Russell der Alte Meister bliebe und ihm auf seinem Weg weiterhin als Berater zur Verfügung stünde. Er musste kein weiteres Wort mehr sagen – innerhalb weniger Wochen hatte Russell es geschafft, ihm den Posten zu sichern, und es war ein erstaunlicher Coup. Im Alter von vierundvierzig Jahren war Johnson der mit Abstand jüngste Chef in der Geschichte beider Parteien.

Als Johnson seinen neuen Posten gerade einmal mehrere Wochen bekleidete, suchte er Russell mit einem sehr ungewöhnlichen Anliegen auf. Die Posten in den entscheidenden Komitees wurden seit Jahrzehnten abhängig von der Dienstzeit vergeben. Das bedeutete jedoch, dass die Vorsitzenden der Komitees dem Job oft nicht gewachsen waren. Männer, die über siebzig oder achtzig Jahre alt waren, hatten angestaubte Vorstellungen. Sie hatten nicht mehr den Biss für einen großen Kampf. Jetzt, da die Republikaner alles unter ihrer Kontrolle hatten, planten sie, einige von Roosevelts größten Errungenschaften mit dem New Deal [*] und in der Außenpolitik rückgängig zu machen. Es würden zwei harte Jahre bis zu den Midterm-Wahlen [**] werden.

Johnson wollte seine Macht als Anführer der Demokraten im Senat nutzen, um die Komitee-Landschaft zu verändern. Er schlug nichts Radikales vor. Er hatte lediglich vor, hier und da einige Komitees und Vorsitze zu verschieben, etwas frisches Blut hineinzubringen, wie etwa den neu gewählten Senator John F. Kennedy sowie Hubert Humphrey, den er in das Komitee für Auslandsbeziehungen bringen wollte. Diese jüngeren Politiker würden der Partei einen neuen Anstrich geben und hätten mehr Energie, um den Republikanern das Leben schwerzumachen. Russell verstand die Logik dahinter. Er gab Johnson seine stille Zustimmung, warnte ihn aber gleichzeitig: »Sie haben es mit der heikelsten Sache im Senat zu tun … [Sie] spielen mit Dynamit.«

Johnson sprach auch andere ältere Senatoren an. Manche ließen sich leicht überzeugen, wie etwa Senator Robert Byrd, der den neuen Anführer sehr mochte. Andere Liberale ließen sich ebenfalls auf diese Veränderungen ein, dank der Vorarbeit Humphreys, der jetzt als Vermittler zwischen Johnson und den Nordstaatlern großen Einfluss hatte. Andere Politiker waren wesentlich renitenter. Johnson gab den Kampf aber nicht auf. Bei denjenigen, die Widerstand leisteten, schaltete er in einen höheren Gang; er wurde unnachgiebig. Er verbrachte viele Stunden in seinem Büro hinter

verschlossenen Türen, übte seine Argumente und die möglichen Gegenargumente der sturen Senatoren ein, bis er sich sicher war, den perfekten Ansatz gefunden zu haben. Bei manchen argumentierte er mit reiner Pragmatik – dass es nötig sei, die Republikaner um jeden Preis zu besiegen. Bei anderen beschwor er die goldenen Jahre unter Roosevelt herbei. Den Senatoren aus den Südstaaten machte Johnson klar, dass eine starke und geeinte Partei seine Arbeit deutlich erleichtern würde und dass er als Südstaatler bei künftigen Kämpfen ihr größter Verbündeter sein würde.

Er gab ihnen immer wieder Drinks in seinem Büro aus und fuhr sein gesamtes Arsenal an Wortwitz und Charme auf. Er rief sie zu jeder Tages- und Nachtzeit an. Wenn ein Senator sich weiterhin widersetzte, rief er ihn im späteren Verlauf des Abends noch einmal an. Er wurde dabei aber nie aufdringlich oder versuchte, sein Anliegen mit Gewalt durchzusetzen. Er verstand ihre Seite. Er machte ihnen viele Angebote und Zugeständnisse. Mit der Zeit gab ein Senator nach dem anderen nach. Irgendwie war Johnson jetzt jemand, vor dem man sich hüten musste; wer nicht nachgab und einer der Hartnäckigen blieb, dem könnte er in den nächsten Jahren das Leben zur Hölle machen.

Als es schließlich öffentlich wurde, staunten die Republikaner und die Presse darüber, was Lyndon B. Johnson erreicht hatte. In nur wenigen Wochen, nachdem er seinen Führungsposten übernommen hatte, hatte er eine noch nie dagewesene Macht erlangt. Er, und nicht die ältesten Senatoren, kontrollierte nun die Termine des Komitees. Er war der unangefochtene »Meister des Senats« und das Motto unter seinen Kollegen war: »Lasst es Lyndon schaukeln.« Die atypischsten Personen wurden in seinen Einflussbereich gezogen, von Dick Russell bis hin zu Hubert Humphrey. Doch Senator Tom Connallys Erstaunen musste am größten gewesen sein. In nur vier Jahren war Johnson nicht nur an die Spitze gelangt, sondern durch seine langsame und kontinuierliche Einflussnahme hatte er auch die Kontrolle über die Senatsdemokraten erlangt, wodurch er bei Weitem mehr Macht hatte als Connally mit seinen über zwanzig Dienstjahren.

Interpretation: Vom Anbeginn seiner politischen Karriere hatte Johnson ein einziges Ziel: eines Tages Präsident der Vereinigten Staaten zu werden. Um dieses Ziel zu erreichen, musste er relativ schnell bekannt werden. Je schneller er eine Führungsposition einnahm, umso mehr Zeit hatte er, um seinen Namen bekannt zu machen und bei den Demokraten an Einfluss zu gewinnen. Als er mit achtundzwanzig Jahren ins Repräsentantenhaus gewählt

wurde, schien alles nach Plan zu laufen, doch seine Karriere stagnierte dort. Der Ort war so groß und komplex, und Johnson war nicht gut darin, mit großen Gruppen umzugehen. Er war kein mitreißender Redner. Er war wesentlich charmanter, wenn er unter vier Augen mit jemandem redete. Er wurde frustriert und unruhig. Als er schließlich mit vierzig Jahren in den Senat kam, brachte er seine Ungeduld mit, die sich etwa in der Begegnung mit Senator Connally bemerkbar machte. Doch kurz vor seiner Amtseinführung ging er durch den Senatssaal und gewann eine Erkenntnis: Dieser Ort war viel kleiner als gedacht; er wirkte eher wie ein gemütlicher Herrenclub. Hier konnte er die Senatoren einzeln bearbeiten und langsam Macht erlangen, indem er seinen Einfluss ausweitete.

Um dieses Ziel zu erreichen, musste er sich aber verändern. Er war von Natur aus ein aggressiver Typ. Diese Eigenschaft musste er in den Griff bekommen, sich Zeit lassen und einen Schritt zurücktreten. Er musste sich dazu zwingen, nicht zu viel zu reden und sich in hitzige Wortgefechte zu verwickeln. Er musste den anderen das Reden überlassen und ihnen das Gefühl geben, der Star der Show zu sein. Er musste aufhören, an sich selbst zu denken, und sich stattdessen vollständig auf die anderen Senatoren konzentrieren, die mit dem Reden oft gar nicht aufhören konnten. Er nahm nach außen hin die harmlos wirkende Rolle des jungen Senators an, der sich mit den Gepflogenheiten der Politik erst vertraut machte, der ernsthafte und etwas langweilige Schüler, der mehr über die Verfahren und die Gesetzgebung wissen wollte. Hinter dieser Fassade konnte er die Menschen beobachten, ohne ehrgeizig oder aggressiv zu wirken. Auf diese Weise baute er langsam sein Wissen über die internen Mechanismen des Senats auf – Stimmenzählen, wie Gesetzesentwürfe wirklich bewilligt wurden – und erhielt Einblicke in das Wesen der verschiedenen Senatoren, ihre tiefsten Unsicherheiten und Schwächen. An irgendeinem Zeitpunkt würde dieses tiefe Verständnis der Institution eine Ware werden, die er gegen Einfluss und Gefälligkeiten eintauschen konnte.

Nach mehreren Monaten dieser Kampagne war er in der Lage, den Ruf zu verändern, den er im Haus erworben hatte. Er schien keine Bedrohung mehr zu sein, und nun, da die Senatoren ihm wohlwollend begegneten, konnte Johnson in eigener Sache aktiv werden. Er richtete seine Aufmerksamkeit darauf, entscheidende Verbündete zu gewinnen. Johnson war immer davon überzeugt gewesen, dass ein wichtiger Verbündeter ganz oben oder fast ganz oben in der Hierarchie Berge versetzen konnte. Schon bald machte er Senator

Russell als perfektes Ziel aus: Er war einsam, hatte feste Überzeugungen, aber keine echten Schüler, und war sehr einflussreich. Johnson mochte Russell wirklich und er war immer auf der Suche nach Vaterfiguren, aber seine Aufmerksamkeit und sein Ansatz waren sehr strategisch geprägt. Er stellte sicher, dass er in den Verteidigungsausschuss gewählt wurde, in dem er den größten Zugriff auf Russell haben würde. Ihre ständigen Begegnungen im Flur oder Vorzimmer waren selten zufällig. Ohne es offensichtlich zu machen, erhöhte Johnson die Anzahl der Stunden, die sie gemeinsam verbrachten. Er hielt nicht viel von Baseball und interessierte sich auch nicht für den Bürgerkrieg, aber er lernte schnell, sich für beide Themen zu interessieren. Er spiegelte Russells konservative Werte und Arbeitsmoral und gab dem einsamen Senator das Gefühl, nicht nur einen Freund zu haben, sondern auch einen ehrerbietigen Sohn und Schüler.

Johnson hütete sich davor, andere um einen Gefallen zu bitten. Stattdessen tat er Dinge für Russell und half ihm dabei, sein Personal zu modernisieren. Als Johnson schließlich etwas wollte, wie etwa den Vorsitz über das Subkomitee, ließ er seinen Wunsch eher anklingen, als ihn explizit zu äußern. Senator Russell sah ihn schließlich als Erweiterung seiner eigenen politischen Ambitionen, und zu diesem Zeitpunkt war er bereit, beinahe alles für seinen Gefolgsmann zu tun.

Innerhalb weniger Jahre sprach sich herum, dass Johnson ein hervorragender Stimmenzähler war und Insiderwissen über verschiedene Senatoren hatte – die Art von Informationen, die sehr hilfreich waren, wenn man versuchte, einen Gesetzesentwurf durchzusetzen. In der Folge suchten ihn Senatoren auf, um diese Informationen zu erhalten, und er teilte sie mit ihnen – unter der Voraussetzung, dass er früher oder später im Gegenzug einen Gefallen erfüllt bekäme. Langsam vergrößerte sich Johnsons Einflussbereich, aber er erkannte, dass es bei seinem Wunsch nach einer dominanten Position innerhalb seiner Partei und dem Senat ein großes Hindernis gab: die Liberalen aus dem Norden.

Wieder wählte Johnson das perfekte Ziel aus: Senator Humphrey. Er hielt ihn für einen Mann, der einsam war, der Bestätigung brauchte, zugleich aber auch sehr ehrgeizig war. Um Humphrey für sich zu gewinnen, mussten ihm drei Dinge gelingen: Er musste ihm das Gefühl geben, gemocht zu werden, seinen Glauben bestätigen, dass er das Zeug zum Präsidenten hatte, und ihm praktische Hilfestellung geben, um seine Ziele zu verwirklichen. Wie bei Russell vermittelte Johnson Humphrey den Eindruck, dass er insgeheim auf

seiner Seite war, indem er Humphreys tiefste Werte widerspiegelte, etwa dass er seine Bewunderung für Roosevelt teilte. Nach mehreren Monaten dieser Kampagne hätte Humphrey für Johnson fast alles getan. Jetzt, da Johnson ein Bindeglied zu den Liberalen aus dem Norden hatte, hatte er seinen Einfluss auf alle Bereiche des Senats ausgeweitet.

Als die Führungsposition frei wurde, hatte sich Johnson einen unglaublichen Ruf als jemand erworben, der Gefälligkeiten erwiderte, Dinge zum Abschluss brachte und sehr mächtige Verbündete hatte. Sein Wunsch, die Kontrolle über die Komitee-Aufgaben zu erlangen, stellte eine radikale Veränderung des Systems dar, aber er verkaufte es sorgfältig als Maßnahme, um die demokratische Partei zu stärken und einzelnen Senatoren in ihren verschiedenen Schlachten gegen die Republikaner zu helfen. Es wäre also in ihrem Interesse, ihm Macht zu geben.

Schritt für Schritt hatte Lyndon B. Johnson enormen Einfluss erworben, ohne jemals aggressiv oder bedrohlich zu wirken. Als die Parteimitglieder begriffen hatten, was geschehen war, war es zu spät – Johnson hatte die völlige Kontrolle über das gesamte Spielfeld und war der unangefochtene Herrscher des Senats.

Sie müssen Folgendes verstehen: Einfluss auf Menschen und die Macht, die damit einhergeht, werden ganz anders erlangt, als Sie es sich vielleicht vorstellen. Normalerweise versuchen wir, unsere Mitmenschen mit unseren eigenen Ideen in den Bann zu schlagen und uns im bestmöglichen Licht zu präsentieren. Wir preisen unsere vergangenen Leistungen an. Wir machen große Versprechungen. Wir bitten um Gefallen und glauben, dass wir mit Ehrlichkeit am weitesten kommen. Wir erkennen aber nicht, dass wir damit die gesamte Aufmerksamkeit auf uns richten. In einer Welt, in der die Menschen zunehmend mit sich selbst beschäftigt sind, bewirkt das aber nur, dass die anderen sich wiederum stärker auf sich selbst besinnen und mehr an ihre eigenen Interessen denken als an unsere.

Wie die Geschichte von Lyndon B. Johnson zeigt, geht der Königsweg zu Einfluss und Macht in die entgegengesetzte Richtung: Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf andere. Lassen Sie sie reden. Lassen Sie sie die Stars der Show sein. Es lohnt sich, ihre Meinungen und Werte zu übernehmen. Die Ziele, die sie unterstützen, sind die edelsten. Eine solche Aufmerksamkeit ist in dieser Welt so selten und die Menschen sehnen sich so sehr danach, dass sie bei einer derartigen Validierung ihr Schutzschild senken und ihren Geist für die Ideen öffnen werden, die Sie ihnen einimpfen wollen.

Ihr erster Zug ist es daher, einen Schritt zurückzutreten und im Verhältnis zum anderen eine unterlegene Position einzunehmen. Seien Sie dezent. Bitten Sie die Person um ihren Rat. Menschen lieben es, ihr Wissen und ihre Erfahrungen kundzutun. Sobald Sie das Gefühl haben, dass sie von dieser Aufmerksamkeit abhängig sind, können Sie einen Kreislauf der Gefälligkeiten auslösen, indem Sie etwas Kleines für sie tun; etwas, das ihnen Zeit oder Mühe erspart. Sie werden es sofort vergelten wollen und den Gefallen erwidern, ohne sich manipuliert oder bedrängt zu fühlen. Sobald Menschen Ihnen einen Gefallen tun, werden sie weiterhin Dinge in Ihrem Interesse tun. Indem sie etwas für Sie tun, haben sie entschieden, dass Sie der Sache würdig sind, und wenn sie aufhörten, Ihnen zu helfen, würden sie indirekt ihr ursprüngliches Urteil und ihre eigene Intelligenz infrage stellen – und das tun Menschen nur sehr ungern. Arbeiten Sie sich langsam in einer Gruppe hoch und Sie werden Ihren Einfluss erweitern, ohne dass es aggressiv oder vorsätzlich wirkt – der ultimative Schleier, um Ihre wahren Ambitionen zu verbergen.

> *Der wahre Geist der Konversation besteht eher darin, die Klugheit der anderen zum Vorschein zu bringen und weniger sich selbst in Szene zu setzen; wer mit sich und seinem eigenen Verstand zufrieden seines Weges geht, wird auch mit Ihnen sehr zufrieden sein. Die meisten Menschen … wollen weniger belehrt oder sogar unterhalten, sondern vielmehr gelobt und bewundert werden.*
>
> JEAN DE LA BRUYÈRE

Schlüssel zur menschlichen Natur

Schon früh im Leben entwickeln wir einen abwehrenden und selbstschützenden Aspekt unserer Persönlichkeit. Das fängt in der frühen Kindheit an, wenn wir einen Sinn für unseren persönlichen Raum entwickeln, den andere nicht verletzen dürfen. Dieser weitet sich später auf ein Gefühl der persönlichen Würde aus: Andere Menschen sollen uns nicht zu Dingen zwingen oder manipulieren, die wir nicht tun wollen. Wir sollten die Freiheit haben zu wählen, was wir tun wollen. Das sind notwendige Entwicklungen in unserem Wachstum als sozialisierte Wesen.

Mit zunehmendem Alter verfestigen sich diese defensiven Eigenschaften oft zu etwas Starrerem, und das aus gutem Grund. Unsere Mitmenschen

beurteilen und bewerten uns ständig: Sind wir kompetent genug, gut genug, ein Teamplayer? Wir fühlen uns von dieser Überprüfung niemals wirklich frei. Ein sichtbarer Fehler in unserem Leben und schon fällt die Überprüfung der anderen negativ aus, was uns lange Zeit beeinträchtigen kann. Außerdem haben wir das Gefühl, dass andere immer versuchen, uns zu übervorteilen: Sie wollen unsere Zeit, unser Geld, unsere Ideen, unsere Arbeit. Angesichts dessen richten wir unsere Aufmerksamkeit automatisch stärker auf uns und werden defensiv. Wir müssen unsere eigenen Interessen durchsetzen, weil es schließlich sonst keiner tut. Wir errichten Mauern um uns, um Eindringlinge fernzuhalten und all jene, die etwas von uns wollen.

Im Alter von etwa zwanzig Jahren haben wir alle unser Verteidigungssystem entwickelt, aber unter gewissen Umständen können dessen Mauern zum Einsturz gebracht werden. Bei einer durchzechten Nacht mit Freunden zum Beispiel fühlen wir uns den anderen verbunden und nicht von ihnen beurteilt. Wir entspannen uns innerlich, und plötzlich kommen uns neue und aufregende Ideen und wir sind Dingen gegenüber aufgeschlossen, die wir sonst nicht tun würden. Oder wir nehmen an einer öffentlichen Kundgebung teil und hören einen Redner, der sich wortgewandt für eine Sache einsetzt. Weil wir dieselbe Ansicht teilen, lassen wir uns von der Gruppendynamik im Publikum anstecken, fühlen uns plötzlich zur Tat gerufen und arbeiten für die Sache – wogegen wir uns normalerweise wehren würden. Am prägnantesten ist es aber, wenn wir uns verlieben und unsere Zuneigung erwidert wird. Die andere Person schätzt unsere positivsten Gefühle und spiegelt sie. Wir haben das Gefühl, dieser Liebe würdig zu sein. Unter einem solchen Zauber lassen wir unser Ego und unsere gewohnheitsmäßige Sturheit los und geben der anderen Person eine ungewöhnliche Macht über unseren Willen.

Diese Augenblicke haben eine Gemeinsamkeit: Wir fühlen uns innerlich sicher – wir werden nicht beurteilt, sondern von Freunden, der Gruppe, der geliebten Person angenommen. Wir sehen ein Spiegelbild von uns selbst im anderen. Wir können uns entspannen. Wir haben das Gefühl, als wäre unser tiefstes Wesen bestätigt worden. Wir müssen uns nicht nach innen wenden und uns rechtfertigen, sondern können unseren Geist nach außen richten, über unser Ego hinaus – auf ein Ziel, eine neue Idee oder das Glück des anderen.

Machen Sie sich klar: Dieses Gefühl der Validierung zu schaffen, das ist der goldene Schlüssel, der dazu führt, dass Menschen ihre Abwehrhaltung aufgeben. Wir können in dieser extrem wettbewerbsorientierten Welt nicht

überleben und gedeihen, wenn wir eine solche Macht nicht besitzen. Unentwegt finden wir uns in Situationen wieder, in denen wir andere Leute aus ihrer Abwehrposition bewegen müssen. Wir brauchen ihre Unterstützung, oder wir brauchen die Fähigkeit, ihr unschönes Verhalten zu verändern. Wenn wir um uns schlagen, im Augenblick improvisieren, bitten, betteln, anderen vielleicht sogar Schuldgefühle machen wollen, steigt die Wahrscheinlichkeit, sie in die Defensive zu treiben. Wenn wir es mit diesen Methoden trotzdem schaffen, andere dazu zu bringen, das zu tun, was wir wollen, ist ihre Unterstützung normalerweise oberflächlich und von negativen Gefühlen durchzogen. Wir haben ihnen etwas weggenommen – Zeit, Geld, Ideen – und sie werden sich unserem weiteren Einfluss verschließen. Und wenn wir uns lange aufreiben und immer wieder auf den Widerstand der anderen stoßen, können wir im Leben eine sehr gefährliche Dynamik auslösen: wachsende Frustration angesichts der scheinbaren Gleichgültigkeit unserer Mitmenschen. Das infiziert unsere Einstellung auf subtile Weise. Wenn wir uns in Situationen wiederfinden, in denen wir andere Menschen beeinflussen müssen, spüren sie unsere Bedürftigkeit und Unsicherheit. Wir bemühen uns zu sehr. Wir wirken ein wenig verzweifelt und haben oft schon verloren, noch bevor wir überhaupt angefangen haben. Das kann sich in eine negative selbsterfüllende Dynamik verwandeln, die uns an den Rand drängen kann, ohne dass wir uns jemals des eigentlichen Problems bewusst werden.

Bevor es zu spät ist, müssen wir diese Dynamik abwenden, so wie Johnson es im Alter von vierzig Jahren gemacht hat. Wir müssen die Macht entdecken, die wir besitzen können, wenn wir den Menschen die Bestätigung geben, nach der sie sich sehnen und die dazu führt, dass sie ihre Verteidigung senken. Und um das auf eine realistische und strategische Weise zu erreichen, müssen wir ein fundamentales Gesetz der menschlichen Natur verstehen. Das Gesetz lautet wie folgt: Menschen haben eine Wahrnehmung von sich selbst, die wir *Selbstmeinung* nennen wollen. Diese Selbstmeinung kann korrekt sein oder nicht – es spielt keine Rolle. Wichtig ist, wie unsere Mitmenschen ihren eigenen Charakter und ihren Selbstwert wahrnehmen. Es gibt drei Eigenschaften der Selbstmeinung, die nahezu universal gültig sind: »Ich bin autonom und handle aus freien Stücken«, »Ich bin auf meine Weise intelligent« und »Ich bin grundsätzlich gut und anständig«.

Zur ersten universalen Regel (Ich handle aus freien Stücken): Wenn wir uns einer Gruppe anschließen, etwas glauben oder ein Produkt kaufen, dann nur weil wir die Entscheidung dazu treffen. In Wirklichkeit werden wir vielleicht

manipuliert, oder wir lassen uns von einem Gruppenzwang anstecken, aber wir reden uns etwas anderes ein. Wenn wir jemals das Gefühl haben, bewusst gezwungen zu werden, etwa weil wir den Weisungen eines Vorgesetzten Folge leisten müssen, reden wir uns entweder ein, dass wir die bewusste Wahl getroffen hätten, oder wir lehnen den Zwang und die Manipulation ab. Bei Letzterem lächeln wir und leisten dem Befehl vielleicht Folge, aber wir werden schon einen Weg finden, uns insgeheim zu widersetzen. Mit anderen Worten: Wir haben ständig den Drang, unseren freien Willen auszudrücken und zu bestätigen.

Bei der zweiten universalen Regel (Ich bin intelligent) erkennen wir vielleicht an, dass wir nicht auf demselben Niveau wie Einstein sind, aber in unserem Bereich sind wir auf unsere Weise durchaus intelligent. Ein Klempner verfügt über ein umfassendes Wissen über Haustechnik und überragende handwerkliche Fähigkeiten, die Formen von Intelligenz sind. Er denkt auch, dass seine politischen Ansichten auf gesundem Menschenverstand beruhen, der ebenfalls ein Zeichen von Intelligenz ist, wie er findet. Menschen fühlen sich nie bei dem Gedanken wohl, sie seien leichtgläubig oder nicht besonders intelligent. Selbst wenn sie zugeben müssen, dass sie im herkömmlichen Sinn nicht so klug sind, werden sie zumindest denken, dass sie gewiefter sind als andere.

Mit der dritten universalen Regel (Ich bin eine gute Person) sehen wir uns gerne als jemand, der die richtigen Ziele und Projekte unterstützt. Wir behandeln andere Menschen gut. Wir sind Teamplayer. Wenn wir Vorgesetzte sind und unsere Angestellten zu mehr Disziplin anhalten wollen, tun wir das »nur zu ihrem Besten«. Wir wollen den anderen nur helfen.

Zusätzlich zu diesen universalen Regeln stellen wir fest, dass Menschen personalisiertere Selbstmeinungen haben, die dazu dienen, ihre Unsicherheiten zu regulieren. »Ich bin ein Freigeist, ich bin einzigartig« oder »Ich bin unabhängig und brauche keine Hilfe« oder »Ich kann mich auf mein gutes Aussehen verlassen« oder »Ich bin ein Rebell und lehne jede Form von Autorität ab« sind Beispiele dafür. Diese Selbstmeinungen zeichnen sich alle durch eine Form von Überlegenheit in einem speziellen Bereich aus: »Ich bin ein Rebell – was man von dir nicht behaupten kann.« Viele dieser Selbstmeinungen haben ihren Ursprung in frühkindlichen Traumata. Der Rebell hatte zum Beispiel eine Vaterfigur, die ihn enttäuscht hat, oder er wurde vielleicht gemobbt und kann das Gefühl der Unterlegenheit nicht ertragen. Deswegen verachtet er jede Form von Autorität. Der unabhängige

Typ hatte vielleicht eine sehr distanzierte Mutter, wurde von Gefühlen der Verlassenheit gequält und so hat sich ein Selbstbild der Unabhängigkeit gebildet.

Unsere Selbstmeinung ist primär, sie bestimmt einen Großteil unseres Denkens und unserer Werte. Wir pflegen keine Ideen, die mit unserer Selbstmeinung im Konflikt stehen. Sagen wir einmal, dass wir uns selbst als besonders hart und unabhängig betrachten. Es zieht uns dann regelrecht zu Ideen und Philosophien hin, die realistisch und unverstellt sind und die Schwächen anderer nicht tolerieren. Wenn wir in diesem Szenario zufälligerweise auch noch Christen sind, werden wir die christlichen Glaubenssätze so *umdeuten* , dass sie mit unserem harten Selbstbild konform gehen, und wir werden Elemente im Christentum finden, die Selbstständigkeit, Härte und die Notwendigkeit, seine Feinde zu vernichten, betonen. Im Allgemeinen schließen wir uns Gruppen an, die unser Gefühl des Edelmuts und der Klugheit validieren. Wir glauben vielleicht, dass wir bestimmte Ideen oder Werte haben, die für sich selbst stehen, doch in Wirklichkeit hängen sie von unserer Selbstmeinung ab.

Wenn Sie versuchen, Menschen von etwas zu überzeugen, wird eines von drei Dingen passieren. Erstens, Sie stellen unabsichtlich einen bestimmten Aspekt ihrer Selbstmeinung infrage. In einem Gespräch, das unter Umständen in einen Streit ausufert, geben Sie der anderen Person das Gefühl, dumm oder manipuliert oder minderwertig zu sein. Selbst wenn Sie mit Ihren Argumenten subtil sind, implizieren Sie, dass Sie es besser wissen. In diesem Fall wird Ihr Gegenüber noch defensiver und widerspenstiger. Es werden Mauern errichtet, die sich niemals wieder senken.

Zweitens, Sie belassen ihre Selbstmeinung in einer neutralen Position, das heißt, Sie stellen sie nicht infrage, bestätigen sie aber auch nicht. Das passiert oft, wenn Sie versuchen, in Ihrem Ansatz vernünftig und ruhig zu bleiben und emotionale Extreme zu vermeiden. In diesem Szenario bleiben Ihre Mitmenschen zwar widerspenstig und zweifelnd, aber Sie haben sie wenigstens nicht angegriffen, sodass Sie etwas mehr Spielraum haben, um mit Ihren rationalen Argumenten zu manövrieren.

Drittens, Sie bestätigen die Selbstmeinung der anderen aktiv. In diesem Fall erfüllen Sie eines der größten emotionalen Bedürfnisse eines Menschen. Wir können uns vorstellen, dass wir unabhängig, intelligent, anständig und eigenverantwortlich sind, aber nur andere Menschen können das wirklich für uns bestätigen. In einer rauen und wettbewerbsorientierten Welt, in der wir

alle dazu neigen, ständig an uns zu zweifeln, bekommen wir fast nie die Validierung, nach der wir uns sehnen. Wenn Sie den Menschen diese geben, hat das denselben bereits beschriebenen magischen Effekt, der auftritt, wenn Sie alkoholisiert, auf einer Kundgebung oder verliebt sind. Die Menschen entspannen sich in Ihrer Nähe. Sie werden nicht mehr durch ihre Unsicherheiten bestimmt und können ihre Aufmerksamkeit nach außen richten. Ihr Geist ist offen, wodurch sie für Suggestionen und versteckte Andeutungen anfällig werden. Wenn sie dann beschließen, Ihnen zu helfen, haben sie das Gefühl, dass sie dies aus freien Stücken tun.

Ihre Aufgabe ist einfach: Vermitteln Sie anderen Menschen ein Gefühl der inneren Sicherheit. Spiegeln Sie ihre Werte, zeigen Sie ihnen, dass Sie sie mögen und respektieren. Geben Sie ihnen das Gefühl, dass Sie ihr Wissen und ihre Erfahrung schätzen. Erzeugen Sie eine Atmosphäre gegenseitiger Wärme. Bringen Sie sie zum Lachen, dadurch bilden Sie ein Gefühl des Rapports. All das funktioniert am besten, wenn die Gefühle nicht vollständig gespielt sind. Indem Sie Ihre Empathie anwenden, indem Sie sich in ihre Perspektive hineinversetzen (siehe Kapitel 2), werden Sie mit größerer Wahrscheinlichkeit zumindest einen Teil solcher Emotionen wirklich fühlen. Üben Sie dies ausreichend oft, und die Bestätigung der Selbstmeinung anderer Menschen wird Ihre Grundeinstellung sein, und Sie können auf fast jeden Menschen, dem Sie begegnen, eine beruhigende Wirkung ausüben.

Eine Warnung: Die meisten Menschen haben eine relativ hohe Selbstmeinung, aber manche Menschen haben eine schlechte Meinung von sich selbst. Sie sagen sich: »Ich habe gute Dinge nicht verdient« oder »Ich bin kein sehr netter Mensch« oder »Ich habe zu viele Probleme und Baustellen«. Weil sie grundsätzlich damit rechnen, dass ihnen negative Dinge widerfahren, fühlen sie sich oft erleichtert und bestätigt, wenn diese negativen Dinge tatsächlich eintreten. Ihre geringe Selbstmeinung dient gewissermaßen dazu, ihre Unsicherheiten zu beruhigen, jemals im Leben Erfolg zu haben.

Sollten Ihre Zielpersonen eine geringe Selbstmeinung haben, gilt dieselbe Regel. Wenn Sie darauf bestehen, dass sie ihr Leben leicht verbessern können, wenn sie Ihrem Rat folgen, wird das ihrer Überzeugung zuwiderlaufen, dass sich die Welt gegen sie verschworen hat und sie gute Dinge wirklich nicht verdienen. Sie werden Ihre Ideen daher abtun und sich Ihnen widersetzen. Stattdessen müssen Sie ihre Selbstmeinung aufgreifen und mit den Ungerechtigkeiten ihres Lebens und den Schwierigkeiten, mit denen

sie es zu tun haben, Mitleid haben. Jetzt, da ihr Gefühl validiert und gespiegelt ist, haben Sie etwas Freiraum, sanfte Korrekturen vorzunehmen und sogar etwas umgekehrte Psychologie anzuwenden (siehe Abschnitt weiter unten).

Bei der Entwicklung dieser Kräfte wird das größte Hindernis schließlich aus einem kulturellen Vorurteil gegen den bloßen Gedanken der Einflussnahme stammen: »Warum können wir nicht alle ehrlich sein, die Karten offen auf den Tisch legen und einfach sagen, was wir wollen? Warum können wir die Menschen nicht einfach so lassen, wie sie sind, und gar nicht den Versuch unternehmen, sie zu verändern? Strategisch zu sein ist hässlich und manipulativ.« Wenn jemand solche Dinge sagt, sollten Sie auf der Hut sein. Wir Menschen können das Gefühl der Hilflosigkeit nicht ertragen. Wir müssen Einfluss haben oder es geht uns schlecht. Die Ehrlichkeitsapostel sind auch nicht viel anders, doch weil sie an ihre moralische Überlegenheit glauben müssen, können sie diese Selbstmeinung nicht mit dem Drang der Einflussnahme in Einklang bringen. Und so werden sie oft passiv- aggressiv, schmollen und vermitteln anderen ein schlechtes Gewissen – was ihre Strategie ist, das zu bekommen, was sie haben wollen. Glauben Sie den Leuten, die solche Dinge sagen, kein Wort.

Zweitens können wir einfach nicht anders, als Einfluss auf andere zu nehmen. Alles, was wir sagen oder tun, wird durch andere gedeutet, die aus unseren Bemerkungen oder Handlungen Hinweise auf unsere Absichten zu finden versuchen. Wir sind schweigsam? Vielleicht liegt das daran, dass wir wütend sind und dies damit zum Ausdruck bringen wollen. Oder wir hören aufrichtig zu, um mit unserer Höflichkeit Eindruck auf andere zu machen. Ganz gleich was wir tun, unsere Mitmenschen werden unser Verhalten als Versuche der Einflussnahme deuten, und damit liegen sie auch gar nicht so falsch. Als soziale Wesen können wir es nicht vermeiden, ständig dieses Spiel zu spielen, ob wir uns nun dessen bewusst sind oder nicht.

Die meisten Menschen wollen nicht den Aufwand betreiben, der damit verbunden ist, über andere nachzudenken und eine strategische Überwindung ihrer Verteidigung zu erarbeiten. Sie sind faul. Sie wollen einfach sie selbst sein, offen reden oder nichts tun, und rechtfertigen dies vor sich selbst damit, dass ihr Verhalten eine edle, bewusst getroffene moralische Wahl ist.

Weil das Spiel unvermeidlich ist, ist es jedoch besser, die Regeln zu beherrschen, als die Tatsache zu leugnen oder ad hoc zu improvisieren. Letztlich ist die kunstvolle Einflussnahme sozial vorteilhafter als der

moralische Standpunkt. Mit dieser Fähigkeit können wir Menschen beeinflussen, die gefährliche oder antisoziale Vorstellungen haben. Um die Kunst der Überzeugung zu beherrschen, müssen wir uns in die Lage der anderen hineinversetzen und unsere Empathie schulen. Wir müssen vielleicht das kulturelle Vorurteil befolgen und zustimmend nicken, wenn es um die angebliche Notwendigkeit vollständiger Ehrlichkeit geht, aber im Inneren müssen wir erkennen, dass dies Unfug ist, und das anwenden, was für unser eigenes Wohlbefinden notwendig ist.

Fünf Strategien, um ein Meister der Überzeugung zu werden

Die folgenden fünf Strategien – extrahiert aus den Beispielen der größten Beeinflusser der Geschichte – sollen Ihnen helfen, sich mehr auf Ihre Ziele zu konzentrieren und die emotionalen Effekte zu erzeugen, mit denen der Widerstand Ihrer Mitmenschen abnimmt. Es empfiehlt sich, alle fünf Strategien anzuwenden.

1. Verwandeln Sie sich in einen aufmerksamen Zuhörer

Im normalen Gesprächsfluss ist unsere Aufmerksamkeit geteilt. Wir hören Fetzen von dem, was andere Menschen sagen, um ihnen zu folgen und das Gespräch am Laufen zu halten. Gleichzeitig überlegen wir uns, was wir als Nächstes sagen wollen, und wollen eine interessante Geschichte über uns selbst vorbringen. Oder wir lassen unsere Gedanken zu etwas Unwichtigem schweifen. Der Grund ist simpel: Unsere eigenen Gedanken, Gefühle und Erfahrungen interessieren uns schlichtweg mehr als die der anderen Person. Wenn das nicht der Fall wäre, würde es uns relativ leichtfallen, mit voller Aufmerksamkeit zuzuhören. Der übliche Ratschlag ist es, weniger zu reden und mehr zuzuhören, aber das ist es bedeutungsloser Tipp, solange wir unseren inneren Monolog vorziehen. Die einzige Lösung ist es, irgendwie dazu *motiviert* zu sein, diese Dynamik umzukehren.

Betrachten Sie es einmal so: Sie kennen Ihre eigenen Gedanken nur zu gut. Sie sind selten überrascht. Ihr Geist neigt dazu, immer wieder um dieselben Themen zu kreisen. Doch jede Person, die Ihnen begegnet, ist ein unentdecktes Land voller Überraschungen. Stellen Sie sich einen Augenblick lang vor, dass Sie in den Geist Ihres Gegenübers schlüpfen könnten, und wie spannend diese Reise doch wäre. Menschen, die still und langweilig wirken,

haben oft das kurioseste Innenleben, das es zu erforschen gilt. Selbst bei Rüpeln und Trotteln können Sie versuchen herauszufinden, warum sie so sind, wie sie sind. Wenn Sie sich in einen aufmerksamen Zuhörer verwandeln, wird das nicht nur unterhaltsam sein, weil Sie Ihren Geist dem anderen gegenüber öffnen, sondern Sie werden dadurch auch die wertvollsten Lektionen über die menschliche Psyche lernen können.

Sobald Sie motiviert sind und zuhören, ist der Rest relativ simpel. Sie dürfen den strategischen Zweck des Zuhörens nur nicht zu offensichtlich machen. Die andere Person muss weiterhin das Gefühl haben, dass es ein lebhafter Gedankenaustausch ist, auch wenn sie am Schluss vielleicht einen Redeanteil von achtzig Prozent hat. Daher dürfen Sie sie nicht mit Fragen löchern, die den Eindruck entstehen lassen, als handle es sich um ein Verhör. Stattdessen müssen Sie auf nonverbale Hinweise achten. Sie werden merken, dass ihre Augen aufleuchten, wenn bestimmte Themen zur Sprache kommen – und in diese Richtung sollten Sie dann das Gespräch lenken. Die Menschen werden gesprächig, ohne dass sie es merken. Fast jeder redet gerne über seine Kindheit, seine Familie, seine Arbeit oder ein Ziel, das ihm lieb und teuer ist. Eine gelegentliche Frage oder Bemerkung greift dann etwas auf, das derjenige zuvor gesagt hat.

Sie hören aufmerksam dem zu, was sie sagen, aber Sie müssen dabei entspannt sein und wirken. Sie vermitteln, dass Sie zuhören, indem Sie relativ dauerhaften Augenkontakt halten und nicken, während die andere Person spricht. Am besten signalisieren Sie, wie aufmerksam Sie zuhören, wenn Sie gelegentlich etwas sagen, das spiegelt, was der andere gerade gesagt hat – aber verwenden Sie dabei Ihre eigenen Worte und Erfahrungen. Je mehr die andere Person redet, umso mehr wird sie über ihre Unsicherheiten und unerfüllten Wünsche preisgeben.

Ihr Ziel sollte es sein, dass sich die andere Person nach dem Gespräch besser fühlt. Sie war der Star der Show. Sie haben die witzigere, unterhaltsamere Seite ihrer Persönlichkeit hervorgeholt. Sie wird Sie dafür lieben und sich auf die nächste Begegnung mit Ihnen freuen. Je entspannter sie in Ihrer Anwesenheit ist, umso mehr Freiraum haben Sie, um ihr Ideen einzupflanzen und ihr Verhalten zu beeinflussen.

2. Infizieren Sie die Menschen mit der richtigen Stimmung

Als soziale Tiere sind wir extrem empfänglich für die Stimmungen anderer Leute. Das gibt uns die Macht, die Menschen subtil in eine geeignete

Stimmung zu bringen, um sie zu beeinflussen. Wenn Sie entspannt sind und eine angenehme Erfahrung erwarten, wird sich dies mitteilen und einen Spiegeleffekt auf die andere Person haben. Eine unserer besten Haltungen, die wir zu diesem Zweck annehmen können, ist die der vollständigen Nachsicht: Wir beurteilen andere Menschen nicht; wir akzeptieren sie so, wie sie sind.

In dem Roman *Die Botschafter* zeichnet der Autor Henry James das Porträt dieses Ideals in der Gestalt der Marie de Vionnet, einer älteren französischen Dame mit makellosen Manieren, die insgeheim einen Amerikaner namens Lambert Strether benutzt, der ihr bei einer Liebschaft hilft. Von dem Augenblick, in dem er sie kennenlernt, ist Strether ihr verfallen. Sie scheint eine »Mischung aus Klarheit und Geheimnis zu sein«. Sie hört aufmerksam zu, was er sagt, und gibt ihm, ohne zu antworten, das Gefühl, ihn völlig zu verstehen. Sie wickelt ihn in ihre Empathie ein. Sie verhält sich von Anfang an so, als wären sie gute Freunde, aber das liegt an ihrem Verhalten, nicht an ihren Worten. Er nennt ihren nachgiebigen Geist »eine wundervolle bewusste Milde«, und sie übt eine hypnotische Macht auf ihn aus. Lange bevor sie ihn um Hilfe bittet, ist er völlig in ihrem Bann und würde alles für sie tun.

Eine solche Einstellung stellt die ideale Mutterfigur dar – bedingungslos in ihrer Liebe. Dies wird weniger in Worten zum Ausdruck gebracht als vielmehr mit Blicken und Körpersprache. Das funktioniert bei Männern wie Frauen gleichermaßen und hat einen hypnotischen Effekt auf so ziemlich jeden. Eine Variante davon ist es, Menschen mit einem warmen Gefühl des Rapports zu infizieren, indem man gemeinsam lacht und Freuden teilt. Lyndon B. Johnson beherrschte diese Technik meisterlich. Natürlich benutzte er Alkohol, der in seinem Büro reichlich floss, und seine Zielpersonen wussten nicht, dass seine eigenen Getränke stark verdünnt waren, damit er sich selbst im Griff behielt. Seine derben Witze und schillernden Anekdoten schufen aber eine angenehme, herrenclubartige Atmosphäre. Es war schwer, sich der Stimmung zu entziehen, die er schuf. Johnson konnte auch ziemlich körperbetont sein und legte seinen Arm oft um die Schulter eines Mannes, wobei er häufig den Arm berührte. Viele Studien über nonverbale Hinweise haben die unglaubliche Macht demonstriert, die eine einfache Berührung der Hände oder Arme bei einer Interaktion haben kann, was dazu führt, dass andere positiv über Sie denken, ohne dass sie sich des Ursprungs ihrer guten Meinung bewusst sind. Solche sanften Berührungen stellen ein Gefühl des tiefen Rapports her, solange man keinen Augenkontakt herstellt, der eine zu

starke sexuelle Konnotation hat.

Bedenken Sie, dass Ihre Erwartungen an Menschen nonverbal kommuniziert werden. Es wurde zum Beispiel gezeigt, dass Lehrer, die Großes von ihren Schülern erwarten, einen positiven Effekt auf deren Arbeit und Noten haben, ohne dass sie es jemals aussprechen müssen. Wenn Sie besonders aufgeregt sind, wenn Sie jemanden treffen, werden Sie das Ihrem Gegenüber kraftvoll vermitteln. Wenn es eine Person gibt, die Sie um einen Gefallen bitten wollen, sollten Sie versuchen, sie sich im besten Licht vorzustellen – großzügig und umsorgend –, sofern das möglich ist. Manche Leute behaupten, dass sie hervorragende Ergebnisse bekommen, indem sie sich einfach vorstellen, dass die andere Person gutaussehend oder attraktiv ist.

3. Bestätigen Sie die Selbstmeinung des anderen

Erinnern Sie sich an die universalen Eigenschaften der Selbstmeinungen von Menschen, die eine hohe Selbstmeinung haben. Im Folgenden erfahren Sie, wie Sie jede davon angehen.

Autonomie

Kein Beeinflussungsversuch kann jemals funktionieren, wenn Menschen in irgendeiner Weise das Gefühl haben, gezwungen oder manipuliert zu werden. Sie müssen aus freien Stücken das tun, was Sie von ihnen wollen, oder sie müssen es zumindest als ihre eigene Entscheidung wahrnehmen. Je besser Sie diesen Eindruck erzeugen können, umso größer ist Ihre Erfolgsaussicht.

In dem Roman *Die Abenteuer des Tom Sawyer* wird die Titelfigur als raffinierter Junge beschrieben, der bei seiner Tante aufwächst und eine sehr gute Menschenkenntnis hat. Trotz seiner Klugheit gerät Tom immer in Schwierigkeiten. Das zweite Buchkapitel fängt damit an, dass Tom dafür bestraft wird, dass er in eine Prügelei geraten ist. Statt den heißen sommerlichen Samstagnachmittag mit seinen Freunden beim Baden im Fluss zu verbringen, muss Tom den riesigen Zaun vor dem Haus weiß tünchen. Als er die Arbeit beginnt, läuft sein Freund Ben Rogers vorbei, der einen appetitlich aussehenden Apfel isst. Ben ist so schelmisch wie Tom, und als er ihn bei dieser langwierigen Arbeit sieht, beschließt er ihn zu quälen. Er fragt ihn, ob er vorhabe, an jenem Nachmittag schwimmen zu gehen – wohl wissend, dass er keine Zeit dafür hat.

Tom gibt indes vor, völlig in seine Arbeit vertieft zu sein. Jetzt wird Ben

neugierig. Er fragt Tom, ob er wirklich mehr am Streichen des Zauns interessiert sei als daran, Spaß zu haben. Schließlich antwortet Tom ihm doch noch, arbeitet dabei aber weiter. Seine Tante würde diese Aufgabe nicht irgendjemandem übertragen, sagt er. Der Zaun sei das, was Passanten und Gäste zuerst sähen. Das sei eine sehr wichtige Aufgabe, die nur alle paar Jahre anstehe. In der Vergangenheit hätten er und seine Freunde etwas auf Zäune gemalt und dafür Ärger bekommen. Jetzt habe er dafür sogar einen ausdrücklichen Auftrag erhalten. Es sei eine Herausforderung, eine Prüfung seines Könnens. Und ja, er habe Spaß daran. Baden gehen könne man schließlich an jedem beliebigen Wochenende, den Zaun streichen aber nicht.

Ben fragt, ob er es einmal probieren dürfe, um zu sehen, was Tom meint. Nach mehrmaligem Bitten gibt Tom schließlich nach, aber erst, nachdem Ben ihm seinen Apfel angeboten hat. Schon bald kommen andere Jungen herbei und Tom wendet dieselbe Methode an und sammelt mehr Obst und Spielsachen an. Eine Stunde später liegt Tom im Schatten, während eine ganze Bande seiner Freunde die Arbeit für ihn erledigt.

Tom benutzt ganz elementare Psychologie, um das zu bekommen, was er will. Zuerst bringt er Ben dazu, diese Arbeit umzudeuten, aber nicht indem er etwas sagt, sondern indem er seine ganze Aufmerksamkeit auf die Aufgabe richtet sowie durch seine Körpersprache: Diese Aufgabe *muss* interessant sein. Zweitens deutet er die Arbeit als Prüfung des theoretischen und praktischen Könnens um, eine seltene Gelegenheit, etwas, das jeden ehrgeizigen Jungen ansprechen würde. Und er weiß: Sobald die Jungen in der Nachbarschaft andere bei der Arbeit sehen, werden sie dazukommen und eine Gruppenaktivität daraus machen. Niemand möchte ausgeschlossen werden. Tom hätte Dutzende von Freunden um Hilfe bitten können und wäre vermutlich erfolglos geblieben. Stattdessen deutete er es so um, dass sie die Arbeit *von sich aus* tun wollten. Sie kamen zu ihm und baten ihn darum.

Ihre Versuche der Einflussnahme müssen immer einer ähnlichen Logik folgen: Wie können Sie andere dazu bringen, den Gefallen, um den Sie bitten, als etwas wahrzunehmen, das sie sich wünschen? Diesen Gefallen als etwas Vergnügliches umzudeuten, als eine seltene Gelegenheit und als etwas, das andere Menschen tun wollen, wird normalerweise den entsprechenden Effekt haben.

Eine andere Variation davon ist es, die wettbewerbsbezogenen Instinkte der Menschen direkt anzusprechen. Im Jahr 1948 suchte der Regisseur Billy Wilder Schauspieler für seinen neuen Film *Eine auswärtige Affäre* , das im

Berlin der Nachkriegszeit spielen sollte. Eine der Hauptfiguren war eine Frau namens Erika von Schlütow, eine deutsche Kabarettsängerin mit verdächtigen Verbindungen zu verschiedenen Nazis während des Krieges. Wilder wusste, dass Marlene Dietrich die perfekte Besetzung für diese Rolle wäre, aber Dietrich hatte öffentlich ihre starke Abneigung gegen alles zum Ausdruck gebracht, was mit dem Nationalsozialismus zu tun hatte, und sich stark für verschiedene Bemühungen der Alliierten eingesetzt. Als sie zum ersten Mal hinsichtlich der Rolle angesprochen wurde, fand sie sie geschmacklos, und damit war die Sache für sie erledigt.

Wilder protestierte und bettelte nicht, weil das angesichts der bekannten Sturheit der Dietrich vergebens gewesen wäre. Stattdessen sagte er ihr, dass er zwei perfekte amerikanische Schauspielerinnen gefunden habe, die die Rolle spielen konnten, aber er wolle ihre Meinung, welche von den beiden die bessere Wahl wäre. Ob sie wohl einen Blick auf ihre Testaufnahmen werfen könnte? Dietrich fühlte sich schlecht, weil sie ihrem alten Freund Wilder abgesagt hatte, und stimmte zu. Doch Wilder hatte klugerweise zwei bekannte Schauspielerinnen getestet, von denen er wusste, dass sie sich nicht gut machen und die Rolle der lasziven deutschen Sängerin persiflieren würden. Dieser Trick wirkte Wunder. Die sehr ehrgeizige Dietrich war von den Darbietungen entsetzt und bot sich sofort freiwillig für die Rolle an.

Wenn Sie Leuten Geschenke oder Belohnungen geben, um sie für sich zu gewinnen, ist es immer besser, kleinere Geschenke oder Belohnungen zu verteilen als große. Bei großen Geschenken ist es zu offensichtlich, dass Sie ihre Loyalität kaufen wollen, wodurch sich die Leute in ihrer Unabhängigkeit eingeschränkt fühlen. Manche nehmen vielleicht große Geschenke an, weil sie sie nötig haben, aber später werden sie sich schlecht fühlen oder argwöhnisch sein. Kleinere Geschenke haben eine bessere Wirkung – die Menschen können sich selbst einreden, dass sie solche Dinge verdienen und damit nicht gekauft oder bestochen werden. Solche kleineren Belohnungen, die Sie im Laufe der Zeit verteilen, werden die Leute aber viel enger an Sie binden als ein großes, extravagantes Geschenk.

Intelligenz

Wenn Sie mit jemandem nicht derselben Meinung ist und demjenigen Ihre entgegengesetzte Meinung aufzwängen, implizieren Sie, dass Sie es besser wissen, dass Sie die Dinge rationaler durchdacht haben. Menschen, die auf diese Weise herausgefordert werden, versteifen sich in der Regel umso mehr

auf ihre Meinung. Sie können das verhindern, indem Sie neutraler bleiben, so als ob diese entgegengesetzte Idee einfach etwas ist, womit Sie spielen und wobei Sie auch völlig falschliegen können. Aber Sie können sogar noch viel weiter gehen: Sie sehen den *Standpunkt der anderen Person* und stimmen ihr zu. (Einen Streit zu gewinnen lohnt sich in den seltensten Fällen.) Wenn sie sich in ihrer Intelligenz geschmeichelt fühlt, haben Sie etwas Spielraum, um ihre Meinung sachte zu verändern, oder Sie haben ihre Verteidigung so weit gesenkt, dass Sie sie um Hilfe bitten können.

Benjamin Disraeli, der im 19. Jahrhundert britischer Premierminister und Schriftsteller war, dachte sich einen noch klügeren Trick aus, als er schrieb: »Wenn Sie das Herz eines Mannes erobern wollen, müssen Sie ihm erlauben, Sie zu widerlegen.« Das tun Sie, indem Sie im Gespräch mit Ihrer Zielperson eine andere Meinung haben und diese sogar vehement vertreten, und dann langsam ihren Standpunkt anerkennen und dadurch nicht nur ihre Intelligenz bestätigen, sondern auch ihre Macht, Einfluss auszuüben. Sie fühlt sich Ihnen leicht überlegen, was genau das ist, was Sie wollen. Sie wird jetzt bei Ihrem Gegenzug doppelt angreifbar sein. Sie können einen ähnlichen Effekt erzeugen, indem Sie Ihren Gesprächspartner um Rat fragen. Die Implikation ist, dass Sie dessen Klugheit und Erfahrung schätzen.

1782 war der französische Dramatiker Pierre-Augustin Caron de Beaumarchais gerade dabei, sein großes Meisterwerk *Die Hochzeit des Figaro* zu vollenden. Hierfür benötigte er die Erlaubnis König Ludwig XVI., der nach der Lektüre des Manuskripts allerdings vor Wut tobte. Ein solches Stück würde zur Revolution führen, sagte er: »Dieser Mann verspottet alles, was an einer Regierung geschätzt werden muss.« Doch nach massivem Druck willigte er ein, das Stück in einem Theater in Versailles privat aufführen zu lassen. Das aristokratische Publikum liebte es. Der König erlaubte weitere Aufführungen, aber er wies seine Zensoren dazu an, das Manuskript in die Hände zu bekommen und die heikelsten Passagen zu verändern, bevor es dem Publikum präsentiert wurde.

Um dem zu entgehen, engagierte Beaumarchais ein Tribunal aus Akademikern, Intellektuellen, Höflingen und Ministern, die das Stück mit ihm durchgehen sollten. Ein Mann, der dem Treffen beiwohnte, schrieb: »M. de Beaumarchais kündigte an, dass er jede Kürzung und jede Änderung hinnehmen würde, die die anwesenden Damen und Herren für notwendig hielten. … Jeder wollte etwas hinzufügen. … M. de Breteuil schlug ein Wortspiel vor, das Beaumarchais dankend annahm. ‚Das rettet den vierten

Akt.‘ Mme de Matignon schlug vor, die Farbe der Schleife des kleinen Pagen zu verändern. Die Farbe wurde übernommen und wurde modern.« Beaumarchais war ein kluger Höfling. Indem er anderen Leuten erlaubte, kleine Veränderungen an seinem Meisterwerk vorzunehmen, schmeichelte er ihrem Ego und ihrer Intelligenz. Natürlich gab Beaumarchais bei den größeren Veränderungen, die Ludwigs Zensoren später forderten, nicht nach. Er hatte dann aber bereits die Mitglieder seines eigenen Tribunals für sich gewonnen, die ihn vehement verteidigten, sodass Ludwig XVI. nachgeben musste.

Wenn Sie die Verteidigung anderer auf diese Weise bei Dingen senken, die nicht so wichtig sind, haben Sie wesentlich freiere Hand, sie in die Richtung zu bewegen, die Sie im Sinn haben, und sie dazu zu bringen, bei Ihren Wünschen zu wichtigeren Themen nachzugeben.

Güte

Bei unseren täglichen Gedanken beruhigen wir uns selbst immer hinsichtlich der moralischen Natur unserer Handlungen. Wenn wir Angestellter einer Firma sind, sehen wir uns selbst als gutes Teammitglied. Wenn wir Vorgesetzte sind, behandeln wir unsere Leute gut, oder zumindest bezahlen und unterstützen wir sie gut. Wir helfen bei den richtigen Zielen. Im Allgemeinen sehen wir uns nicht gerne als egoistisch und nur auf unsere eigene Agenda bedacht. Genauso wichtig ist, dass wir wollen, dass andere uns auch in diesem Licht sehen. Schauen Sie sich die sozialen Medien an und wie viele Menschen ihre Unterstützung von Projekten publik machen. Nur wenige Menschen spenden anonym für wohltätige Zwecke – sie wollen, dass ihr Name genannt wird.

Schüren Sie niemals unabsichtlich Zweifel an dieser heiligen Selbstmeinung. Um diese Eigenschaft bei Leuten positiv zu nutzen, sollten Sie das, was Sie von ihnen verlangen, so inszenieren, dass es ein Teil eines größeren Ziels ist, zu dem sie beitragen. Sie kaufen nicht einfach nur Kleidung, sondern helfen damit der Umwelt oder sorgen für Arbeitsplätze in der Region. Indem sie diese Maßnahmen ergreifen, fühlen sich die Leute oft besser. Bleiben Sie aber subtil. Wenn Sie versuchen, Freiwillige für eine Arbeit zu finden, sollten andere die Botschaft über den hehren Zweck verbreiten. Erwecken Sie den Anschein, dass die Aufgabe prosozial und beliebt ist. Bringen Sie Leute dazu, der Gruppe freiwillig beizutreten, statt sie zu überreden. Achten Sie auf die Begriffe und Etiketten, die Sie benutzen. Es

ist zum Beispiel besser, jemanden als »Teammitglied« zu bezeichnen statt als »Angestellten«.

Um sich selbst in eine unterlegene Position zu bringen, können Sie einige relativ harmlose Fauxpas begehen oder sogar Leute auf deutlichere Weise angreifen und sie dann um Entschuldigung bitten. Indem Sie um Entschuldigung bitten, unterstreichen Sie deren moralische Überlegenheit – eine Position, die Leute gerne belegen. Jetzt sind sie anfällig für Suggestion.

Wenn Sie wollen, dass jemand etwas für Sie erledigt, sollten Sie es tunlichst unterlassen, die Person daran zu erinnern, was Sie selbst schon alles für sie getan haben, um Gefühle der Dankbarkeit auszulösen. Dankbarkeit ist selten, weil sie uns an unsere Hilflosigkeit erinnert, an unsere Abhängigkeit von anderen. Wir fühlen uns aber gerne unabhängig. Erinnern Sie sie stattdessen an die guten Dinge, die sie in der Vergangenheit für Sie getan hat. Das bestätigt ihre Selbstmeinung: »Ja, ich bin großzügig.« Und sobald sie sich daran erinnert, will sie dieses Bild weiterhin erfüllen und eine weitere gute Tat begehen. Einen ähnlichen Effekt können Sie erzeugen, indem Sie unverhofft Ihren Feinden vergeben und eine Annäherung einleiten. In der emotionalen Verwirrung, die dieser Schritt erzeugt, werden sie sich gezwungen fühlen, diese hohe Meinung zu bestätigen, die Sie gezeigt haben, und werden zusätzlich motiviert sein, sich selbst als würdig zu erweisen.

4. Vermindern Sie die Unsicherheiten der anderen

Jeder fühlt sich in einem bestimmten Bereich unsicher – bezüglich des Aussehens, der Kreativität, der Männlichkeit, des sozialen Status, der Einzigartigkeit, der Beliebtheit und vieles mehr. Ihre Aufgabe ist es, durch verschiedene Gespräche, in die Sie andere verwickeln, einen Überblick über diese Unsicherheiten zu erlangen. Sobald Sie sie identifiziert haben, müssen Sie besondere Vorsicht walten lassen, um sie nicht zu triggern. Menschen haben sehr empfindliche Antennen für Worte oder Gesten, die ihr äußeres Erscheinungsbild oder ihre Beliebtheit infrage stellen, oder jede andere Unsicherheit, die sie vielleicht haben. Hüten Sie sich davor und passen Sie auf!

Darüber hinaus ist es die beste Strategie, jene Qualitäten zu loben und zu schmeicheln, bei denen die Menschen die größte Unsicherheit haben. Wir alle wünschen uns das, auch wenn wir die Person durchschauen, die uns lobt. Das liegt daran, dass wir in einer harten Welt leben, in der wir ständig beurteilt werden, und auf den gestrigen Triumph folgt morgen vielleicht ein

Scheitern. Wir fühlen uns niemals wirklich sicher. Wenn die Schmeichelei gekonnt ist, haben wir das Gefühl, dass der Schmeichler uns mag, und wir neigen dazu, Menschen zu mögen, die uns mögen.

Schmeicheln kann nur dann erfolgreich sein, wenn es strategisch ist: Wenn ich weiß, dass ich schlecht Basketball spiele, würde es falsch klingen, wenn jemand mich für mein spielerisches Können loben würde. Aber wenn ich mir nicht sicher bin, wie gut ich spiele, wenn ich mir vorstelle, dass ich vielleicht gar nicht so schlecht bin, dann kann jede Schmeichelei in dieser Hinsicht Wunder bewirken. Halten Sie nach den Eigenschaften Ausschau, bei denen sich Ihr Gegenüber unsicher ist, und geben Sie ihm ein Gefühl der Sicherheit. Lord Chesterfield riet dies seinem Sohn in seinen Briefen, die 1774 veröffentlicht wurden: »Kardinal Richelieu war zweifellos der fähigste Politiker seiner Zeit … hatte die Eitelkeit, auch der beste Dichter zu sein: Er beneidete den großen Corneille um seinen Ruf. Jene daher, die kunstvoll schmeichelten, sagten wenig zu seinen Fähigkeiten in Staatsangelegenheiten, oder zumindest *en passant* , wie es auch von selbst auftreten würde. Aber der Reiz, den sie ihm gaben, der Rauch, von dem sie wussten, dass er seinen Kopf zu ihren Gunsten wenden würde, war als … Dichter.«

Wenn Ihre Zielpersonen einflussreiche Machtmenschen sind, fühlen sie sich vielleicht bezüglich ihrer moralischen Eigenschaften unsicher. Wenn Sie ihnen Komplimente hinsichtlich ihrer klugen Manipulationen machen, könnte der Schuss nach hinten losgehen, aber ein offensichtliches Lob ihrer Güte wäre ebenfalls zu durchschaubar, weil sie sich selbst sehr gut kennen. Stattdessen wird ein strategisches Lob darüber, wie Sie von ihrem Rat profitiert haben und wie ihre Kritik Ihnen geholfen hat, Ihre Leistung zu verbessern, ihr Selbstbild von der harten, aber gerechten Führungspersönlichkeit ansprechen, die unter einer harten Schale einen weichen Kern hat.

Es ist ratsam, Leute für ihre Anstrengung und nicht für ihr Talent zu loben. Wenn Sie Leute für ihr Talent loben, impliziert dies eine leichte Abwertung – als hätten sie einfach nur Glück gehabt, mit einem Naturtalent gesegnet zu sein. Stattdessen hat jeder gerne das gute Gefühl, sein Glück durch harte Arbeit verdient zu haben, und deshalb sollte Ihr Lob genau darauf abzielen.

Bei Leuten, denen Sie gleichgestellt sind, haben Sie mehr Spielraum für Komplimente. Wenn Sie es mit Vorgesetzten zu tun haben, ist es besser, einfach ihrer Meinung zuzustimmen und ihre Weisheit zu bestätigen. Ihrem Chef Komplimente zu machen ist zu durchschaubar.

Lassen Sie auf ein Lob niemals eine Bitte um Hilfe folgen, oder was auch immer Sie benötigen. Ihre Schmeichelei ist eine Falle, für die etwas Zeit verstreichen muss. Sie dürfen in den ersten ein oder zwei Begegnungen auch nicht zu schmeichlerisch wirken. Es ist sogar besser, ein wenig kalt und abweisend zu sein, was Ihnen Raum gibt, um allmählich aufzutauen. Nach einigen Tagen beginnen Sie, diese Person zu mögen, und nach einigen schmeichelhaften Worten, die auf ihre Unsicherheiten abzielen, wird ihr Widerstand langsam schwinden. Falls möglich, sollten dritte Parteien ihre Komplimente weitergeben, so als hätten sie sie einfach nur aufgegriffen. Seien Sie in Ihrem Lob aber niemals zu überschwänglich und benutzen Sie keine übertriebenen Formulierungen.

Eine kluge Art, Ihre Spuren zu verwischen, ist es, leichte Kritik an der Person oder ihrer Arbeit einzustreuen – nichts was Unsicherheiten auslöst, aber genug, um Ihrem Lob einen realistischeren Anstrich zu geben: »Ich mag Ihr Drehbuch, allerdings finde ich, dass Sie an Akt 2 etwas feilen müssen.« Sagen Sie nicht: »Ihr letztes Buch ist viel besser als das vorige.« Passen Sie auf, wenn jemand Sie nach Ihrer Meinung über seine Arbeit oder etwas in Bezug auf seinen Charakter oder sein Aussehen fragt. Er will nicht die Wahrheit hören; er will Unterstützung und Bestätigung, die so realistisch wie möglich sein sollte. Diese sollten Sie bereitwillig liefern.

Sie müssen so aufrichtig wie möglich erscheinen. Es wäre am besten, möglichst Eigenschaften zu wählen, die Sie tatsächlich bewundern. In jedem Fall verraten sich Menschen durch ihre nonverbalen Hinweise: Lob mit einer hölzernen Körpersprache oder ein falsches Lächeln oder Augen, die hin und her wandern. Versuchen Sie, einige der guten Gefühle zu spüren, die Sie zum Ausdruck bringen wollen, damit jede Übertreibung weniger offensichtlich ist. Bedenken Sie, dass Ihre Zielperson eine relativ hohe Selbstmeinung haben muss. Wenn sie niedrig ist, werden Ihre Komplimente auf keinen fruchtbaren Boden fallen und sie werden hohl klingen, während sie für Leute mit einer hohen Selbstmeinung natürlich erscheinen werden.

5. Nutzen Sie den Widerstand und die Sturheit der Menschen

Manche Menschen widersetzen sich jeder Form der Einflussnahme besonders hartnäckig. Das sind meist Menschen mit einer tiefen Unsicherheit und geringen Selbstmeinung. Das kann sich in einer rebellischen Haltung manifestieren. Solche Typen haben das Gefühl, als stünden sie allein gegen

den Rest der Welt. Sie müssen ihren Willen um jeden Preis bestätigt sehen und jeder Form von Veränderung widerstehen. Sie tun daher das Gegenteil von dem, was andere vorschlagen. Sie fragen zwar bei einem bestimmten Problem oder Symptom um Rat, doch nur um dann Dutzende von Gründen dafür zu finden, warum der Ratschlag auf sie nicht zutrifft.

Das Beste, was Sie hier tun können, ist, mentales Judo zu üben. Im Judo reagiert man auf den Angriff des Gegners nicht mit einem eigenen Wurf, sondern nutzt vielmehr die aggressive Energie – also den Widerstand – des anderen, damit er sich gewissermaßen selbst zu Fall bringt. Hier sind einige Strategien, wie Sie dies im Alltag in die Praxis umsetzen können.

Nutzen Sie ihre Emotionen

In dem Buch *Lösungen* gehen die Autoren und Therapeuten Paul Watzlawick, John H. Weakland und Richard Fisch auf den Fall eines rebellischen Teenagers ein, der vom Schulleiter suspendiert wurde, weil er beim Handeln mit Drogen erwischt wurde. Er sollte immer noch seine Hausaufgaben zu Hause machen, durfte aber das Schulgelände nicht betreten. Dies sollte seinem Drogengeschäft schwer zusetzen. Der Junge schäumte vor Wut und sann auf Rache.

Die Mutter konsultierte einen Therapeuten, der ihr zu Folgendem riet: Sie sollte ihrem Sohn erklären, dass der Schulleiter davon überzeugt sei, dass nur Schüler, die die Klasse persönlich besuchten, gut abschneiden würden. Durch die Suspendierung wolle der Schulleiter sicherstellen, dass der Junge durchfiel. Wenn er zu Hause besser abschnitte als seine Schulkameraden, die den Unterricht besuchten, würde dies den Direktor blamieren. Es wäre daher besser für ihn, sich mit dem Schulleiter gut zu stellen, sich nicht zu sehr anzustrengen und ihn in seiner Meinung zu bestätigen.

Natürlich zielte dieser Rat darauf ab, den Jungen bei seiner Ehre zu packen. Jetzt wollte er nichts sehnlicher, als den Schulleiter bloßzustellen, und widmete sich mit großem Elan seinen Hausaufgaben – was das eigentliche Ziel des Therapeuten gewesen war. Es geht also letztlich darum, sich nicht den starken Emotionen seines Gegenübers entgegenzustellen, sondern sie konstruktiv zu nutzen.

Verwenden Sie ihre Sprache

Der Therapeut Milton Erickson (siehe Kapitel 3) beschrieb den folgenden Fall, den er behandelt hatte: Ein Ehemann suchte seinen Rat, obwohl er von

vornherein schon seine Meinung gefasst zu haben schien. Er und seine Frau kamen aus sehr religiösen Familien und hatten in erster Linie geheiratet, um es ihren Eltern recht zu machen. Der Ehemann und die Ehefrau waren ebenfalls sehr gläubig. Ihre Flitterwochen waren jedoch eine Katastrophe gewesen. Sie fanden Sex problematisch und hatten nicht das Gefühl, einander zu lieben. Der Ehemann beschloss, dass niemand schuld sei und sie eine »einvernehmliche Scheidung« beantragen sollten. Erickson stimmte ihm zu und gab ihm genaue Anweisungen, wie diese »einvernehmliche Scheidung« ablaufen sollte. Er wies ihn an, ein Hotelzimmer zu reservieren. Die beiden sollten eine letzte gemeinsame »einvernehmliche« Nacht vor der Scheidung haben. Sie sollten auch ein letztes »einvernehmliches« Glas Champagner trinken, sich ein letztes Mal »einvernehmlich« küssen und so weiter.

Diese Anleitung führte im Grunde dazu, dass der Ehemann seine Frau verführte. Wie Erickson gehofft hatte, hielt sich der Ehemann an seine Anweisung, das Ehepaar verbrachte eine aufregende Nacht und sie beschlossen, verheiratet zu bleiben.

Erickson ahnte, dass der Ehemann sich in Wirklichkeit nicht scheiden lassen wollte und dass die beiden sich hauptsächlich wegen ihrer religiösen Erziehung unwohl fühlten. Sie waren sich beide hinsichtlich ihrer körperlichen Bedürfnisse sehr unsicher, wehrten sich aber gegen jede Art von Veränderung. Erickson benutzte die Sprache des Ehemanns und seinen Wunsch nach einer Scheidung, fand aber einen Weg, um die Energie behutsam in eine andere Richtung zu lenken. Wenn man die eigenen Worte der Menschen verwendet, hat dies eine hypnotische Wirkung. Wie könnten sie sich Ihren Vorschlägen widersetzen, wenn sie selbst diese Wörter benutzt haben?

Verwenden Sie ihre Rigidität

Der Sohn eines Pfandleihers kam im 18. Jahrhundert zum berühmten Zenmeister Hakuin und hatte folgendes Problem: Er wollte seinen Vater dazu bringen, Buddhismus zu praktizieren, aber der Mann gab vor, mit seiner Buchhaltung zu beschäftigt zu sein und keine Zeit für ein Mantra oder ein Gebet zu haben. Hakuin kannte den Pfandleiher – er war ein unverbesserlicher Geizhals, der seine Geschäftigkeit nur als Ausrede benutzte, um keine Religion zu praktizieren, die er für Zeitverschwendung hielt. Hakuin riet dem Jungen, seinem Vater zu sagen, dass der Zenmeister höchstpersönlich jedes Gebet und jedes Mantra von ihm kaufen würde, das er

täglich aufsagte. Es war ein Geschäft.

Natürlich freute sich der Pfandleiher über dieses Geschäft – er würde seinen Sohn zum Schweigen bringen und dabei noch Geld verdienen. Er präsentierte Hakuin jeden Tag seine Rechnung für die Gebete, und Hakuin bezahlte ihn. Am siebten Tag erschien er aber nicht. Es schien, als sei er so in seine Gebete versunken, dass er vergessen hatte, sie zu zählen. Einige Tage später gab er Hakuin gegenüber zu, dass ihm die Gebete guttäten, er sich deutlich besser fühle und kein Geld mehr dafür nehmen wolle. Schon bald ließ er Hakuins Tempel großzügige Spenden zukommen.

Wenn sich die Menschen gegen etwas sperren, rührt das von einer tiefen Angst vor Veränderung und Ungewissheit her. Alles muss nach ihren Regeln gehen, damit sie das Gefühl haben, alles im Griff zu haben. Sie erreichen nichts, wenn Sie mit Ihrem Rat versuchen, Veränderungen zu provozieren – es gibt den anderen etwas, wogegen sie sich auflehnen können und das sie in ihrer Rigidität bestätigt. Die Leute werden dadurch sturer. Hören Sie auf, mit solchen Menschen zu kämpfen, und nutzen Sie stattdessen das Wesen ihres rigiden Verhaltens, um sachte eine Veränderung herbeizuführen, die zu etwas Größerem führen könnte. Sie werden von selbst etwas Neues entdecken (wie die Macht buddhistischer Gebete) und aus freien Stücken weitermachen, weil Sie mit Ihrem Judo-Manöver den Boden bereitet haben.

Bedenken Sie Folgendes: Die Leute weigern sich oft, das zu tun, worum andere sie bitten, weil sie schlichtweg ihren Willen wahren wollen. Wenn Sie ihnen ihre Aufsässigkeit lassen und ihnen sagen, dass sie weitermachen sollen, wird ihnen das nicht gefallen, weil das ja bedeuten würde, dass sie Ihren Rat befolgen. Es ist vorstellbar, dass sie dann wieder rebellieren und ihren Willen in die entgegengesetzte Richtung pendeln lassen, was genau das ist, was Sie ursprünglich wollten – die Essenz der umgekehrten Psychologie.

Der flexible Geist – Selbststrategien

Sie finden es frustrierend, wenn die Menschen sich Ihren guten Vorschlägen aus purer Sturheit widersetzen, aber Ihnen ist weitgehend nicht bewusst, wie dasselbe Problem – nämlich Ihre eigene Sturheit – sich auf Sie auswirkt und Ihre kreativen Kräfte einschränkt.

In der Kindheit war unser Geist erstaunlich flexibel. Wir konnten in einer Geschwindigkeit lernen, die unsere Fähigkeiten als Erwachsene weit übersteigen. Ein Großteil dieser Fähigkeit ist auf unsere Gefühle der

Schwäche und Verletzlichkeit zurückzuführen. Weil wir unsere Unterlegenheit in Bezug auf jene spürten, die älter als wir waren, waren wir hochmotiviert und wollten lernen. Wir waren auch wirklich neugierig und hungrig nach neuen Informationen. Wir waren dem Einfluss unserer Eltern, Altersgenossen und Lehrer gegenüber aufgeschlossen.

In der Jugend machten viele von uns die Erfahrung, von einem hervorragenden Buch oder Autor fasziniert zu sein. Wir wurden von den neuen Ideen in dem Buch in den Bann gezogen, und weil wir für äußere Einflüsse offen waren, drangen diese frühen Begegnungen mit aufregenden Ideen tief in unseren Geist ein und wurden Teil unserer eigenen Denkprozesse, die uns selbst Jahre nach der Lektüre immer noch beeinflussen. Solche Einflüsse bereichern unsere geistigen Landschaften, und unsere Intelligenz hängt von der Fähigkeit ab, die Lektionen und Ideen jener, die älter und klüger sind als wir, aufzunehmen. So wie der Körper mit zunehmendem Alter steifer wird, so wird auch der Geist unflexibler. Und so wie unser Gefühl der Schwäche und Verletzlichkeit unsere Lernbegierde nährte, so hat unser schleichender Wunsch nach Überlegenheit uns langsam neuen Ideen und Einflüssen gegenüber verschlossen gemacht. Manche wenden vielleicht ein, dass wir in der modernen Welt immer skeptischer werden, aber eine weitaus größere Gefahr rührt von der zunehmenden Versperrung des Geistes her, die uns mit zunehmendem Alter, und auch unsere gesamte Kultur, zu befallen scheint.

Definieren wir einmal den Idealzustand des Geistes als einen, der sich einerseits durch die Flexibilität der Jugend und andererseits durch die logische Argumentationskraft des Erwachsenen auszeichnet. Ein solcher Geist ist den Einflüssen anderer gegenüber aufgeschlossen. Und so wie Sie Strategien benutzen, um den Widerstand der anderen zu überwinden, müssen Sie dasselbe bei sich tun und Ihre eigenen starren Denkmuster aufweichen. Um ein solches Ideal zu erreichen, müssen wir zuerst den wichtigsten Grundsatz der sokratischen Philosophie annehmen.

Einer von Sokrates' frühesten Bewunderern war ein junger Mann namens Chaerephon. Chaerephon war frustriert, weil viele Athener Sokrates nicht so verehrten, wie er es tat, und deshalb besuchte er das Orakel von Delphi und stellte eine Frage: »Gibt es in ganz Athen einen weiseren Mann als Sokrates?« Das Orakel verneinte. Chaerephon fühlte sich hinsichtlich seiner Bewunderung des Sokrates bestätigt und eilte zu seinem Mentor, um ihm diese Nachricht zu überbringen. Sokrates jedoch war ein bescheidener Mann

und freute sich nicht über diese Neuigkeit; er war fest entschlossen, die Meinung des Orakels zu widerlegen. Er besuchte viele Menschen, die alle in ihrem Bereich Überragendes geleistet hatten – Politik, Kunst, Handel – und stellte ihnen viele Fragen. Solange sie sich zu ihrem Gebiet äußerten, schienen sie ziemlich intelligent zu sein. Aber dann ließen sie sich über alle möglichen Themen aus, von denen sie augenscheinlich keine Ahnung hatten. Dabei gaben sie lediglich Binsenweisheiten zum Besten, sie dachten keine dieser Ideen konsequent zu Ende.

Schließlich musste Sokrates zugeben, dass das Orakel recht gehabt hatte: Er war weiser als alle anderen, weil er sich seines eigenen Unwissens bewusst war. Er hinterfragte seine eigenen Ideen immer und immer wieder und sah, dass sie von logischen Fehlern und kindlichen Emotionen durchzogen waren. Sein Motto im Leben war geworden: »Das nicht hinterfragte Leben lohnt es nicht, gelebt zu werden.« Der Reiz des Sokrates, von dem für die Jugend Athens eine so große Faszination ausging, war die überlegene Offenheit seines Geistes. Sokrates nahm letztlich die schwächere, angreifbarere Position des unwissenden Kindes an und stellte immer Fragen.

Betrachten Sie es einmal so: Wir spotten über die abergläubischen und irrationalen Vorstellungen, die die meisten Menschen im 17. Jahrhundert hatten. Stellen Sie sich aber nur einmal vor, wie die Menschen im 25. Jahrhundert über unsere Vorstellungen spotten werden. Unser Wissen über die Welt ist trotz aller wissenschaftlichen Fortschritte beschränkt. Unsere Vorstellungen sind von den Vorurteilen geprägt, die uns unsere Eltern, unsere Kultur und das Zeitalter, in dem wir leben, mitgegeben haben. Sie werden durch eine zunehmende geistige Starre weiter eingeschränkt. Etwas mehr Demut in Bezug auf unser bestehendes Wissen würde uns alle etwas neugieriger und an einem großen Spektrum an Ideen interessierter machen.

Wenn es um die Ideen und Meinungen geht, die Sie haben, sollten Sie sie als Spielsachen oder Bauklötze betrachten, mit denen Sie spielen. Manche behalten Sie, andere werfen Sie um, aber Ihr Geist bleibt flexibel und verspielt.

Sie können den Gedanken weiterführen und eine Strategie übernehmen, die Friedrich Nietzsche bekannt gemacht hat: »Wer etwas Neues wirklich kennen lernen will (sei es ein Mensch, ein Ereignis, ein Buch), der tut gut, dieses Neue mit aller möglichen Liebe aufzunehmen, von Allem, was ihm daran feindlich, anstößig, falsch vorkommt, schnell das Auge abzuwenden, ja es zu vergessen: so dass man zum Beispiel dem Autor eines Buches den größten

Vorsprung gibt und geradezu, wie bei einem Wettrennen, mit klopfendem Herzen danach begehrt, dass er sein Ziel erreiche. Mit diesem Verfahren dringt man nämlich der neuen Sache bis an ihr Herz, bis an ihren bewegenden Punkt: und dies heißt eben sie kennen lernen. Ist man soweit, so macht der Verstand hinterdrein seine Restriktionen; jene Überschätzung, jenes zeitweilige Aushängen des kritischen Pendels war eben nur der *Kunstgriff* , die Seele einer Sache herauszulocken.«

Selbst in Literatur, die Ihren eigenen Ideen völlig zuwiderläuft, gibt es oft etwas, das stimmt, das der »Seele einer Sache« entspricht. Es sollte zu einer geistigen Gewohnheit werden, sich diesem Einfluss zu öffnen, wodurch Sie die Dinge besser verstehen, oder gar sie richtig zu kritisieren. Manchmal jedoch wird diese »Seele« Sie auch bewegen und Einfluss gewinnen, wodurch sich Ihr Geist bereichert und Ihr Horizont erweitert.

Es ist gut, wenn Sie gelegentlich Ihre tiefsten Regeln und Einschränkungen loslassen. Der große Zenmeister Bassui aus dem 14. Jahrhundert hängte an die Tür seines Tempels eine Liste mit dreiunddreißig Regeln, die seine Mönche befolgen mussten, wenn sie nicht des Tempels verwiesen werden wollten. Viele Regeln bezogen sich auf Alkohol, der strikt verboten war. Eines Nachts wollte Bassui seine pflichtbewussten Mönche völlig aus dem Konzept bringen und erschien betrunken zu einem Vortrag. Er entschuldigte sich nicht dafür und er wiederholte dieses Verhalten auch nicht, aber die Lektion war einfach: Regeln sind lediglich Orientierungshilfen, und um unsere Freiheit auszuleben, müssen wir sie gelegentlich brechen.

Wenn es um Ihre persönliche Selbstmeinung geht, müssen Sie zu guter Letzt auch einen gewissen ironischen Abstand nehmen. Machen Sie sich bewusst, dass es sie gibt und wie sie in Ihnen wirkt. Finden Sie sich mit der Tatsache ab, dass Sie nicht so frei und autonom sind, wie Sie gerne glauben: Sie halten sich an die Meinungen der Gruppen, denen Sie angehören; Sie kaufen Produkte, weil sie einen unterschwelligen Einfluss auf Sie ausüben; Sie können manipuliert werden. Erkennen Sie außerdem, dass Sie nicht so gut sind wie das idealisierte Bild Ihrer Selbstmeinung. Wie jeder andere auch können Sie ziemlich selbstversunken und von Ihrer eigenen Agenda besessen sein. Mit diesem Bewusstsein werden Sie nicht das Gefühl haben, von anderen bestätigt werden zu müssen. Stattdessen werden Sie darauf hinarbeiten, sich wirklich unabhängig zu machen und sich um das Wohlergehen der anderen zu sorgen, statt weiterhin der Illusion Ihrer Selbstmeinung verhaftet zu bleiben.

Es war doch etwas schrecklich Unterjochendes in der Ausübung eines Einflusses. Keine andre Betätigung war ihr zu vergleichen. Seine Seele in eine anmutige Gestalt zu projizieren und sie dort einen Augenblick verweilen zu lassen; seine eigenen Geistestendenzen im Echo zu hören, vermehrt um all die Musik der Leidenschaft und Jugend; sein Temperament in ein andres hineinzuleiten, als ob es ein feines Fluidum oder ein seltsamer Duft wäre: Darin lag eine wahrhafte Freude – vielleicht die befriedigendste Freude, die uns in einer Zeit geblieben, die so beschränkt und gemein war wie unsre, die in ihren Genüssen so grob fleischlich und in ihren Zielen so grob gewöhnlich war...

OSCAR WILDE, DAS BILDNIS DES DORIAN GRAY

---

* Der New Deal war eine Serie von Wirtschafts- und Sozialreformen, die in den Jahren 1933 bis 1938 unter US-Präsident Franklin Delano Roosevelt als Antwort auf die Weltwirtschaftskrise durchgesetzt wurden.

** Halbzeit- oder Zwischenwahlen (englisch: Midterms) sind die Wahlen zum US-Kongress, der Legislative der Vereinigten Staaten.

8 VERÄNDERN SIE IHRE UMSTÄNDE, INDEM SIE IHRE EINSTELLUNG VERÄNDERN

DAS GESETZ DER SELBSTSABOTAGE

Jeder von uns hat eine besondere Art, die Welt zu betrachten und die Ereignisse und die Handlungen unserer Mitmenschen zu deuten. Das ist unsere Einstellung und sie bestimmt einen Großteil dessen, was uns im Leben widerfährt. Wenn wir eine ängstliche Grundeinstellung haben, sehen wir in jedem Umstand das Negative. Wir halten uns selbst davon ab, Chancen zu ergreifen. Wir schieben anderen die Schuld in die Schuhe und schaffen es nicht, aus unseren Fehlern zu lernen. Wenn wir feindselig oder argwöhnisch sind, lassen wir das andere in unserer Anwesenheit spüren. Wir sabotieren unsere Karriere und Beziehungen, indem wir unbewusst die Umstände schaffen, die wir am meisten fürchten. Doch unsere Einstellung ist formbar. Indem wir sie positiver und offener gestalten und anderen Menschen gegenüber toleranter sind, können wir eine andere Dynamik erzeugen – wir können aus Widrigkeiten lernen, aus dem Nichts Gelegenheiten erschaffen und Menschen anziehen. Wir müssen die Grenzen unserer Willenskraft ausloten und herausfinden, wie weit sie uns tragen kann.

Die ultimative Freiheit

Als Kind überkam Anton Tschechow (1860–1904), den später gefeierten Schriftsteller, jeden Morgen ein Gefühl des Grauens: Würde er wieder von seinem Vater verprügelt oder heute ausnahmsweise verschont werden? Sein Vater, Pawel Jegorowitsch, schlug ihn oft ohne Vorwarnung und manchmal ohne ersichtlichen Grund mehrmals fest mit einem Rohrstock oder einer Gerte auf den Handrücken. Doppelt verwirrend wurde dies dadurch, dass sein

Vater ihn nicht aus erkennbarer Boshaftigkeit oder Wut schlug. Er sagte Anton, dass er es aus Liebe tat. Es war Gottes Wille, Kinder zu schlagen, um ihnen auf diese Weise Demut zu vermitteln. So war er erzogen worden und es habe aus ihm einen anständigen, ehrbaren Mann gemacht. Nach der Züchtigung musste Anton die Hand seines Vaters küssen und ihn um Vergebung bitten. Wenigstens musste er die Tortur nicht alleine durchstehen – seine Geschwister, vier Brüder und eine Schwester, wurden alle gleichbehandelt.

Die körperliche Züchtigung war nicht das Einzige, was er fürchtete. Wenn er am Nachmittag die Schritte seines Vaters vor ihrem heruntergekommenen Holzhaus hörte, zitterte er vor Angst. Sein Vater kam sehr oft zu jener Stunde nach Hause, um Anton den Auftrag zu geben, ihn im Gemischtwarenladen abzulösen, den er in der abgelegenen russischen Stadt Taganrog besaß, wo die Familie lebte. Die Geschäftsräume waren beinahe das ganze Jahr über unerträglich kalt. Wenn Anton an der Kasse saß, versuchte er seine Hausaufgaben zu erledigen, aber seine Finger wurden schnell taub und die Tinte im Tintenfass gefror. In dem kleinen, chaotischen Laden, in dem es nach ranzigem Fleisch roch, musste er sich die schlüpfrigen Witze der ukrainischen Bauern anhören, die in der Gegend arbeiteten, und das anzügliche Verhalten der Dorftrunkenbolde beobachten, die ihn besuchten, um Wodka zu trinken. Und in all diesem Chaos musste er sicherstellen, dass keine Kopeke fehlte, weil er sonst wieder von seinem Vater verprügelt werden würde. Anton blieb dort oft stundenlang sich selbst überlassen, während sich sein Vater anderswo betrank.

Seine Mutter versuchte zu intervenieren. Doch sie war eine zarte Seele, die ihrem Mann nicht gewachsen war. »Der Junge ist zu jung zum Arbeiten«, sagte sie. Er brauche Zeit zum Lernen. In dem eiskalten Geschäft zu sitzen mache ihn krank. Der Vater polterte, dass Anton einfach ein fauler Hund sei und dass er nur durch harte Arbeit ein ehrbarer Bürger werden könne.

Es gab für Anton keine Rückzugsmöglichkeiten, um seinem Vater zu entrinnen. Am Sonntag, dem einzigen Tag, an dem das Geschäft geschlossen war, weckte er seine Kinder um vier oder fünf Uhr morgens auf, um mit ihnen für den Kirchenchor zu proben, den er leitete. Wenn sie nach dem Gottesdienst wieder zu Hause waren, mussten sie das Gelernte wiederholen, Ritual für Ritual, allein, und dann zur Mittagsmesse zurückkehren. Wenn der Gottesdienst vorbei war, waren sie alle zu erschöpft, um noch zu spielen.

In den Augenblicken, die er für sich hatte, zog Anton durch die Stadt.

Taganrog war für einen Heranwachsenden ein düsterer Ort. Die Fassaden fast aller Häuser verfielen und bröckelten, als wären sie antike Ruinen. Die Straßen waren nicht befestigt, und wenn der Schnee schmolz, gab es überall Schlamm und enorme Schlaglöcher, in denen ein Kind bis zum Hals versinken konnte. Es gab keine Straßenlaternen. Gefangene erhielten den Auftrag, streunende Hunde auf den Straßen einzufangen und zu Tode zu prügeln. Die einzigen ruhigen und sicheren Orte waren die umliegenden Friedhöfe, die Anton oft besuchte.

Bei diesen Spaziergängen dachte er über sich und die Welt nach. War er wirklich so wertlos, dass er es verdiente, nahezu täglich von seinem Vater verprügelt zu werden? Vielleicht. Und trotzdem war sein Vater ein wandelnder Widerspruch – er war ein fauler Trunkenbold, der seine Kunden betrog, obwohl er sich fromm gab. Und die Einwohner von Taganrog waren genauso lachhaft und scheinheilig. Anton beobachtete sie auf dem Friedhof, wie sie sich während der Totenmesse fromm gaben, sich jedoch dabei aufgeregt zuflüsterten, welche Kuchen es später beim Leichenschmaus der Witwe geben würde, als wäre dies der einzige Grund für ihr Kommen. Antons einzige Zuflucht vor dem Schmerz und der Langeweile, die er ständig spürte, war der Humor. Er wurde der Clown in der Familie, der die Bewohner von Taganrog imitierte und sich Geschichten über ihr Privatleben ausdachte. Manchmal wurde sein Humor aggressiv und er spielte den Kindern in der Nachbarschaft grausame Streiche. Wenn ihn seine Mutter zum Markt schickte, quälte er oft die lebenden Enten oder Hühner, die er in einem Sack nach Hause trug. Er wurde lausbübisch und ziemlich faul.

1875 änderte sich aber alles für Familie Tschechow. Alexander und Nikolai, Antons ältere Brüder, hatten genug von ihrem Vater. Sie beschlossen, gemeinsam nach Moskau zu ziehen, weil Alexander dort studieren und Nikolai Künstler werden wollte. Diese Auflehnung gegen seine Autorität machte den Vater wütend, aber er konnte sie nicht aufhalten. Etwa zur selben Zeit sah sich Pawel Jegorowitsch schließlich mit seinem finanziellen Ruin konfrontiert: Er hatte mit seinem Gemischtwarenladen jahrelang Schulden angehäuft und musste jetzt seine Rechnungen bezahlen. Weil er vor dem Bankrott stand und ihm wegen seiner Schulden mit großer Wahrscheinlichkeit eine Gefängnisstrafe drohte, verschwand er eines Nachts, ohne seiner Frau Bescheid zu sagen, nach Moskau, um dort mit seinen Söhnen zu leben.

Die Mutter sah sich gezwungen, den gesamten Familienbesitz zu verkaufen,

um die Schulden zu begleichen. Ein Untermieter, der bei ihr lebte, bot ihr Hilfe an, um die Forderungen der Schuldner zu bezahlen, aber zu ihrer Überraschung nutzte er seine Beziehungen zum Gericht, um die Tschechows aus ihrem Haus zu werfen. Völlig mittellos war die Mutter gezwungen, mit den übrigen Kindern nach Moskau zu ziehen. Nur Anton sollte bleiben, um seinen Schulabschluss zu machen. Er hatte die Aufgabe, den verbleibenden Familienbesitz zu verkaufen und das Geld schnellstmöglich nach Moskau zu senden. Der ehemalige Untermieter, der jetzt der neue Hausbesitzer war, gab Anton eine Zimmerecke, in der er leben konnte, und so war er im Alter von sechzehn Jahren, ohne Geld und ohne Familie, die sich um ihn kümmerte, in Taganrog sich selbst überlassen.

Anton war noch nie zuvor alleine gewesen. Seine Familie war sein Lebensinhalt gewesen, ob ihm das gefiel oder nicht. Jetzt war es so, als wäre ihm der Boden unter den Füßen weggerissen worden. Er hatte niemanden, an den er sich wenden konnte, wenn er Hilfe brauchte. Er machte seinen Vater für sein Unglück verantwortlich und dafür, dass er in Taganrog gefangen war. An einem Tag war er wütend und verbittert, am nächsten Tag niedergeschlagen. Doch bald wurde ihm klar, dass er keine Zeit für solche Gefühle hatte. Er hatte kein Geld und keine Ressourcen und musste trotzdem irgendwie überleben. Deshalb bot er sich möglichst vielen Familien als Tutor an. Wenn sie im Urlaub waren, hungerte er oft tagelang. Die einzige Jacke, die er besaß, war fadenscheinig; er hatte auch keine Galoschen für die heftigen Regenfälle. Er schämte sich, wenn er ein Haus zitternd und mit nassen Füßen betreten musste. Aber er war wenigstens in der Lage, für sich selbst zu sorgen.

Anton hatte beschlossen, Arzt zu werden. Er hatte eine wissenschaftliche Denkweise und Ärzte verdienten gut. Um für das Medizinstudium zugelassen zu werden, würde er viel fleißiger lernen müssen. Er suchte daher oft die städtische Bibliothek auf – den einzigen Ort, an dem er in Ruhe lernen konnte –, und fing an, die Literatur- und Philosophieabteilungen zu durchstöbern. Es dauerte nicht lange, bis er das Gefühl hatte, dass sein Geist Taganrog längst entwachsen war. Mit Büchern fühlte er sich nicht mehr gefangen. Abends kehrte er in seine Zimmerecke zurück, um Geschichten zu schreiben und zu lesen. Er hatte keine Privatsphäre, aber er konnte seine Ecke sauber und ordentlich halten, frei von der üblichen Unordnung des Tschechow-Haushalts.

Allmählich fand er sich mit seiner Situation ab und neue Gedanken und

Gefühle überkamen ihn. Er fürchtete die Arbeit nicht mehr; er liebte es, in sein Studium abzutauchen, und die Nachhilfe verlieh ihm ein Gefühl von Stolz und Würde. Er konnte für sich selbst sorgen. Er erhielt Briefe von seiner Familie: Alexander schimpfte und beschwerte sich über den Vater, der dem Rest der Familie wieder das Leben zur Hölle machte; Mikhail, der jüngste Sohn, fühlte sich wertlos und niedergeschlagen. Anton antwortete Alexander und schrieb: »Hör auf, dich über unseren Vater aufzuregen, und fang endlich an, dich um dich selbst zu kümmern.« Er schrieb Mikhail: »Warum bezeichnest du dich selbst als meinen ‚wertlosen, unwichtigen kleinen Bruder'? Weißt du, vor wem du dich als wertlos bezeichnen solltest? Höchstens vor Gott … aber nicht vor anderen Menschen. Unter anderen Menschen solltest du dir deines Wertes bewusst sein.« Selbst Anton war von dem neuen Ton überrascht, den er in diesen Briefen anschlug.

Sieben Monate nachdem seine Familie ihn verlassen hatte, streifte Anton durch die Straßen von Taganrog und spürte plötzlich ein großes, überwältigendes Gefühl des Mitgefühls und der Liebe für seine Eltern. Woher kam sie? Er hatte so etwas noch nie zuvor gefühlt. In den Tagen vor diesem Augenblick hatte er lange über seinen Vater nachgedacht: War er wirklich für all ihre Probleme verantwortlich? Pawels Vater, Jegor Michailowitsch, war als Leibeigener geboren worden, und die Leibeigenschaft war eine Form der vertraglichen Sklaverei. Die Tschechows waren viele Generationen lang Leibeigene gewesen. Jegor war schließlich in der Lage gewesen, die Familie freizukaufen, und er hatte seine drei Söhne in verschiedenen Berufsbranchen untergebracht, wobei Pawel der Kaufmann in der Familie sein sollte. Aber Pawel kam damit nicht zurecht. Er hatte eine künstlerische Ader, hätte ein talentierter Maler oder Musiker werden können. Er war angesichts seines Schicksals verbittert – er hatte einen Gemischtwarenladen und sechs Kinder. Sein Vater hatte ihn geschlagen, und so schlug Pawel nun auch seine Kinder. Obwohl er selbst kein Leibeigener mehr war, verbeugte sich Pawel immer noch vor jedem Beamten und Landbesitzer und küsste deren Hände. Er blieb tief in seinem Inneren ein Leibeigener.

Anton erkannte, dass er und seine Geschwister in dasselbe Muster verfielen: verbittert, insgeheim von Gefühlen der Wertlosigkeit geplagt und von dem Drang beseelt, ihre Wut an anderen auszulassen. Nun, da er alleine war und sich um sich selbst kümmerte, sehnte sich Anton danach, im wahrsten Sinne des Wortes frei zu sein. Er wollte frei von der Vergangenheit sein, frei von

seinem Vater. Und als er durch die Straßen von Taganrog spazierte, kam ihm die Antwort aus diesen neuen und unvermittelten Emotionen. Weil er seinen Vater nun verstand, konnte er ihn akzeptieren und sogar lieben. Er war kein herrischer Despot, sondern nur ein hilfloser alter Mann. Mit etwas Abstand konnte er Mitgefühl empfinden und vergab ihm für die Prügel. Er ließ sich nicht mehr von all den negativen Gefühlen, die sein Vater auslöste, beherrschen. Und er konnte schließlich auch seine freundliche Mutter schätzen und aufhören, ihr Vorwürfe dafür zu machen, dass sie ihrem Mann nichts entgegenzusetzen hatte.

Da sein Geist nun frei von dem Groll und den Zwangsgedanken seiner verlorenen Kindheit war, war es so, als sei eine große Last von seinen Schultern genommen worden. Anton schwor sich: Fortan würde er sich nicht mehr vor anderen kleinmachen und sich entschuldigen; er würde sich nicht mehr beschweren und anderen die Schuld geben; er würde keine chaotischen Lebensverhältnisse und keine Zeitverschwendung mehr dulden. Die Antwort auf alles war Arbeit und Liebe. Er musste diese Botschaft an seine Familie weitergeben und sie retten. Er musste sie mit der Menschheit teilen – und seine Geschichten und Theaterstücke waren sein Medium dafür.

Als Anton 1879 nach Moskau zog, um mit seiner Familie zu leben und Medizin zu studieren, trieb ihn das, was er dort sah, zur Verzweiflung. Die Tschechows und einige andere Mieter hausten im Untergeschoss einer Mietskaserne in einem Zimmer, mitten im Rotlichtviertel. In dem Raum war es stickig und dunkel. Am schlimmsten war die Moral der Gemeinschaft. Seine Mutter war von den ständigen Geldsorgen und den schlechten Lebensbedingungen gesundheitlich angegriffen. Sein Vater trank noch mehr und verdingte sich mit Gelegenheitsjobs, die ein deutlicher Abstieg von seinem Unternehmertum waren, und er schlug seine Kinder weiterhin. Antons Geschwister gingen nicht mehr zur Schule (die Familie konnte sich das nicht leisten) und fühlten sich völlig nutzlos. Insbesondere Mikhail versank noch tiefer in Depressionen. Alexander arbeitete als Autor für Zeitschriften, aber er hatte das Gefühl, dass er mehr verdient hatte, und war ein schwerer Alkoholiker geworden. Er gab seinem Vater die Schuld für seine Probleme, weil dieser ihm nach Moskau gefolgt war und alles, was er tat, beobachtete. Nikolai, der Künstler, schlief lange, arbeitete nur gelegentlich und verbrachte einen Großteil seiner Zeit in der Taverne. Die gesamte Familie befand sich in einer Abwärtsspirale, und das Stadtviertel, in dem sie lebte, machte alles nur schlimmer.

Der Vater und Alexander waren vor Kurzem ausgezogen. Anton beschloss, dass er das genaue Gegenteil tun musste; er musste in den engen Raum ziehen und die treibende Kraft für Veränderungen werden. Er predigte oder kritisierte nicht, sondern ging mit gutem Beispiel voran. Wichtig war, die Familie zusammenzuhalten und ihre Laune zu heben. Er bot seiner überforderten Mutter und Schwester an, die Hausarbeit zu übernehmen. Als seine Brüder sahen, wie er putzte und bügelte, willigten sie ein, diese Pflichten mit zu übernehmen. Anton sparte jeden Pfennig von seinem Stipendium und bekam zusätzliches Geld von seinem Vater und Alexander. Mit diesem Geld schickte er Mikhail, Ivan und Maria wieder in die Schule. Er schaffte es, eine bessere Arbeit für seinen Vater zu finden. Mit dem Geld seines Vaters und seinen eigenen Ersparnissen war er in der Lage, mit der gesamten Familie in eine größere Wohnung mit einer schönen Aussicht zu ziehen.

Anton gab sein Bestes, um alle Aspekte ihres gemeinsamen Lebens zu verbessern. Er brachte seine Geschwister dazu, Bücher zu lesen, die er ausgesucht hatte, und bis spät in die Nacht diskutierten sie über die neuesten wissenschaftlichen und philosophischen Fragestellungen. Langsam entstanden tiefere Familienbande, und sie fingen an, ihn als »Papa Antosha« zu bezeichnen, das Familienoberhaupt. Die Klagen und das Selbstmitleid, das er bei seiner Ankunft angetroffen hatte, waren weitgehend verschwunden. Seine beiden jüngeren Brüder redeten jetzt aufgeregt über ihre künftige berufliche Laufbahn. Antons größtes Projekt war die Bekehrung Alexanders, den er als talentiertestes, aber innerlich zerrissenstes Familienmitglied betrachtete. Wenn Alexander sturzbetrunken nach Hause kam, fing er an, seine Mutter und Schwester zu beleidigen und Anton zu drohen, ihm ins Gesicht zu schlagen. Die Familie hatte angesichts dieser Tiraden längst resigniert, aber Anton ließ das nicht zu. Er sagte Alexander am nächsten Tag, dass er fortan niemals wieder ein anderes Familienmitglied anschreien solle, weil er ihn sonst aussperren und nicht mehr als Bruder anerkennen würde. Er solle seine Mutter und Schwester mit Respekt behandeln und seinem Vater nicht die Schuld dafür geben, dass er dem Alkohol und der Hurerei verfallen war. Er müsse in Würde leben, sich gut kleiden und sich selbst versorgen. Das war der neue Familienkodex.

Alexander entschuldigte sich und sein Verhalten besserte sich, aber es war ein ständiger Kampf, der Anton viel Geduld und Liebe kostete, weil die selbstzerstörerische Ader der Tschechows tief verwurzelt war. Sie hatte

Nikolai durch seine Alkoholsucht früh das Leben gekostet, und ohne ständige Aufmerksamkeit konnte Alexander leicht auf denselben Weg geraten. Langsam brachte Anton ihn vom Trinken ab und half ihm, eine Karriere als Journalist einzuschlagen. Zu guter Letzt führte Alexander ein gesetztes und befriedigendes Leben.

Im Jahr 1884 hatte Anton zum ersten Mal Blut gespuckt, und er erkannte, dass dies die ersten Symptome von Tuberkulose sein mussten. Er weigerte sich jedoch, sich von einem Arztkollegen untersuchen zu lassen. Er zog es vor, keine Gewissheit zu haben, weiterzuschreiben und Medizin zu praktizieren, ohne sich Sorgen über die Zukunft zu machen. Doch als er für seine Theaterstücke und Kurzgeschichten zunehmend berühmter wurde, nahm er eine neue Form des Unbehagens wahr: den Neid und die Kritik seiner Schriftstellerkollegen. Sie bildeten verschiedene politische Cliquen und griffen sich unaufhörlich gegenseitig an – auch Anton, der sich geweigert hatte, sich einer politischen Strömung anzuschließen. All das führte dazu, dass sich Anton von der Welt der Literatur entfremdete. Die gesteigerte Stimmung, die er so sorgfältig in Taganrog gepflegt hatte, schwand langsam. Er wurde depressiv und dachte darüber nach, mit dem Schreiben aufzuhören.

Gegen Ende des Jahres 1889 überlegte er sich, wie er sich von seiner zunehmenden Depression befreien konnte. Seit seiner Zeit in Taganrog hatten ihn die ärmsten, von der Gesellschaft verstoßenen Menschen fasziniert. Die von der russischen Gesellschaft am stärksten geächteten Menschen waren Häftlinge, die unter menschenunwürdigen Bedingungen ihr Dasein fristeten. Das berüchtigtste Gefängnis in Russland lag auf der Insel Sachalin nördlich von Japan. Dort gab es fünf Strafkolonien mit Hunderttausenden Gefangenen und ihren Familien. Es war wie ein Schattenstaat – niemand in Russland wusste genau, was auf dieser Insel vor sich ging. Das könnte die Antwort auf sein gegenwärtiges Elend sein. Anton nahm sich vor, die beschwerliche Reise durch Sibirien anzutreten, um auf diese Insel zu gelangen. Er wollte die abgebrühtesten Kriminellen befragen, er wollte ein ausführliches Buch über die dortigen Lebensbedingungen schreiben. Fernab der blasierten Welt der Literatur wollte er etwas sehr Reales spüren und die Stimmung der Großzügigkeit wiederaufleben lassen, die er in Taganrog geschaffen hatte.

Antons Freunde und Familie versuchten, ihm dieses Vorhaben auszureden. Seine Gesundheit hatte sich verschlechtert und die Reise konnte ihn umbringen. Doch je mehr sie versuchten, ihn davon abzubringen, umso sicherer war er sich, dass er sich nur so retten konnte.

Nach einer dreimonatigen Reise traf Anton im Juli 1890 endlich auf der Insel ein, und er fing sofort an, sich in dieser neuen Welt einzuleben. Er wollte jeden Gefangenen dort befragen, darunter die gewalttätigsten Mörder. Er untersuchte jeden Aspekt ihres Lebens. Er beobachtete die grausamste Folter der Gefangenen und folgte den Häftlingen, als sie unter Tage in den Mienen arbeiteten, an Schubkarren gekettet. Gefangene, die ihre Strafe abgesessen hatten, mussten oft in Arbeitslagern auf der Insel bleiben, und so war Sachalin voller Ehefrauen, die darauf warteten, sich ihren Männern in den Arbeitslagern anzuschließen. Diese Frauen und ihre Töchter prostituierten sich, um zu überleben. Alles war darauf ausgelegt, den Geist der Menschen zu brechen und ihnen jede Würde zu nehmen. Das erinnerte Anton an seine Familiendynamik, nur in einem größeren Rahmen.

Das war gewiss die niedrigste Sprosse der Hölle, die er hätte besuchen können, und das nahm ihn sehr mit. Anton sehnte sich nun danach, nach Moskau zurückzukehren und über das zu schreiben, was er hier gesehen hatte. Sein Augenmaß war wiederhergestellt worden. Er hatte sich endlich von den kleinen Gedanken und Sorgen befreien können, die ihn nach unten gezogen hatten. Jetzt konnte er wieder aus sich herausgehen und sich großzügig fühlen. Das Buch, das er schrieb, *Die Insel Sachalin* , erregte öffentliche Aufmerksamkeit und führte zu erheblichen Reformen der Lebensbedingungen auf der Insel.

1897 hatte sich Antons Gesundheitszustand so sehr verschlechtert, dass er regelmäßig Blut spuckte. Er konnte seine Tuberkulose nicht mehr vor der Welt geheim halten. Sein behandelnder Arzt riet ihm dazu, nicht mehr zu arbeiten und Moskau zu verlassen; er brauche Ruhe. Vielleicht würde der Aufenthalt in einem Sanatorium sein Leben um einige Jahre verlängern. Doch Anton wollte nichts davon wissen. Er wollte so leben, als hätte sich nichts geändert.

Es bildete sich langsam eine Anhängerschaft um Tschechow, die aus jüngeren Künstlern und Anhängern seiner Stücke bestand, die ihn alle zu einem der berühmtesten Schriftsteller Russlands gemacht hatten. Sie kamen in großer Zahl, um ihn zu besuchen, und obwohl es ihm gesundheitlich immer schlechter ging, strahlte er eine Ruhe aus, die beinahe jeden überraschte. Woher kam sie? War er damit geboren worden? Er schien von ihren Geschichten und Problemen völlig gefangen zu sein. Niemand hörte ihn jemals über seine eigene Krankheit klagen.

Im Winter 1904 verschlechterte sich Antons Zustand weiter und er hatte

plötzlich den Wunsch, eine Schlittenfahrt übers Land zu machen. Es war immer eines seiner größten Vergnügen gewesen, die Schlittenglocken läuten zu hören und die kalte Fahrtluft einzuatmen. Dieses Vergnügen wollte er noch ein letztes Mal erleben. Dieser Gedanke erfreute ihn so sehr, dass er die Konsequenzen der Fahrt ignorierte, für die er einen hohen Preis bezahlte: Er verstarb wenige Monate später.

Interpretation: In dem Augenblick, als seine Mutter ihn in Taganrog alleine ließ, fühlte sich der junge Anton Tschechow gefangen, als wäre er in sein eigenes Gefängnis geworfen worden. Er war gezwungen, neben der Schule möglichst viel zu arbeiten. Er war jetzt in diesem hoffnungslosen, trüben Dorf gefangen, ohne Unterstützung. Er lebte in der Ecke eines kleinen Zimmers. Bittere Gedanken über sein Schicksal und seine verlorene Kindheit quälten ihn in seinen wenigen freien Augenblicken. Doch als die Wochen ins Land zogen, bemerkte er etwas sehr Merkwürdiges: Ihm gefiel die Arbeit als Tutor, obwohl sein Lohn gering war und er ständig durch die Stadt hetzen musste. Sein Vater hatte ihm immer Faulheit vorgeworfen und er hatte ihm geglaubt, aber jetzt war er sich nicht mehr so sicher. Jeder Tag war für ihn eine Herausforderung, mehr Arbeit zu finden und Essen auf den Tisch zu bringen. Das gelang ihm. Er war kein erbärmlicher Wurm, der windelweich geprügelt werden musste. Außerdem war die Arbeit eine hervorragende Möglichkeit, an etwas anderes zu denken und sich mit den Problemen seiner Schüler zu beschäftigen.

Die Bücher, die Anton las, führten ihn weit weg von Taganrog und regten ihn zu interessanten Gedanken an, die tagelang in ihm nachwirkten. Taganrog an sich war nicht so schlecht. Jedes Geschäft, jedes Haus barg skurrile Gestalten, die ihm genügend Material für seine Geschichten verschafften. Und die Ecke in seinem Zimmer war sein Königreich. Er fühlte sich jetzt nicht mehr gefangen, sondern befreit. Was hatte sich verändert? Sicher nicht die Bedingungen oder Taganrog oder die Ecke in seinem Zimmer. Was sich geändert hatte, war seine Einstellung, die ihm neue Erfahrungen und Möglichkeiten eröffnete. Sobald Anton dies spürte, wollte er diesen Ansatz weiterverfolgen. Das größte Hindernis für dieses Freiheitsgefühl war nach wie vor sein Vater. Ganz gleich wie sehr Anton sich bemühte, er schien die tiefen Gefühle der Verbitterung nicht loswerden zu können. Es war so, als würde er noch die Prügel spüren und die endlosen Vorwürfe hören.

Als letzte Zuflucht versuchte Anton, seinen Vater so zu analysieren, als wäre er eine fiktive Figur. Dies brachte ihn dazu, über den Vater seines

Vaters und alle vorangehenden Generationen der Tschechows nachzudenken. Als er an die Sprunghaftigkeit und das wilde Vorstellungsvermögen seines Vaters dachte, konnte er verstehen, dass dieser sich in *seinen* Umständen gefangen gefühlt haben musste und daraufhin mit dem Trinken angefangen hatte und seine Familie tyrannisierte. Er war hilflos, mehr Opfer als Täter. Dieses Verständnis für seinen Vater legte den Grundstein für das plötzliche Auftreten von Antons bedingungsloser Liebe, die er eines Tages für seine Eltern empfand. Als er diese neue Emotion wahrnahm, fühlte er sich plötzlich von seiner Verbitterung und Wut befreit. Die negativen Emotionen aus der Vergangenheit fielen mit einem Mal von ihm ab. Das Gefühl war so berauschend, dass Anton es mit seinen Geschwistern teilen und sie ebenfalls befreien wollte.

Tschechow erreichte diesen Punkt mithilfe der Krise, die er überwinden musste, als er in jungen Jahren sich selbst überlassen war. Er erlebte etwa dreizehn Jahre später eine weitere Krise, als ihn die Engstirnigkeit seiner Schriftstellerkollegen frustrierte. Seine Lösung war es, das zu reproduzieren, was in Taganrog geschehen war, nur umgekehrt – er würde derjenige sein, der die anderen verließ und sich selbst dazu zwang, alleine und verletzlich zu sein. Auf diese Weise konnte er die Freiheit und Empathie, die er in Taganrog gefühlt hatte, neu erleben. Das frühe Todesurteil durch Tuberkulose war seine letzte Krise. Er beschloss, seine Angst vor dem Tod und die bitteren Gefühle angesichts seines kurzen Lebens loszulassen, indem er sein Leben voll auskostete. Diese letzte und ultimative Freiheit verlieh ihm eine Ausstrahlung, die beinahe jeder, der ihm in dieser Lebensphase begegnete, spüren konnte.

Sie müssen Folgendes verstehen: Die Geschichte von Anton Tschechow ist ein Paradigma für alles, was uns im Leben begegnet. Wir tragen die Traumata und Wunden unserer frühen Kindheit mit uns herum. In unserem sozialen Leben häufen wir mit zunehmendem Alter Enttäuschungen und Kränkungen an. Wir werden auch oft von einem Gefühl der Wertlosigkeit und dem Gedanken verfolgt, dass wir im Leben nichts Gutes verdient hätten. Wir alle erleben Augenblicke, in denen wir mit uns hadern. Diese Emotionen können dazu führen, dass wir Zwangsgedanken entwickeln. Durch sie beschneiden wir das, was wir erleben, um unsere Angst und Enttäuschungen in den Griff zu bekommen. Sie bringen uns dazu, dem Alkohol zu verfallen oder jeder anderen Sucht, um den Schmerz zu stillen. Ohne es zu bemerken, entwickeln wir eine negative und ängstliche Lebenseinstellung. Das wird unser selbst

auferlegtes Gefängnis.

Aber das muss nicht so sein. Die Freiheit, die Tschechow erlebte, entstammte einer Entscheidung, einer anderen Art, die Welt zu betrachten, einer Veränderung seiner Einstellung. Wir alle können einem solchen Pfad folgen.

Diese Freiheit basiert auf der Annahme eines großzügigen Geistes – anderen und sich selbst gegenüber. Indem wir andere Menschen annehmen, indem wir ihre Menschlichkeit verstehen und möglicherweise sogar lieben, können wir unseren Geist von zwanghaften und kleingeistigen Gedanken befreien. Wir können aufhören, auf alles zu reagieren, was Menschen tun und sagen. Wir können etwas Distanz schaffen und aufhören, alles persönlich zu nehmen. So entsteht geistiger Freiraum, den wir für höhere Ziele nutzen können. Wenn wir anderen gegenüber großzügig sind, fühlen sie sich zu uns hingezogen und wollen es uns gleichtun. Wenn wir uns selbst gegenüber großzügig sind, haben wir nicht mehr das Gefühl, uns kleinzumachen, unser Geld zusammenzuhalten und das Spiel der falschen Demut zu spielen, während wir uns insgeheim über unseren mangelnden Erfolg ärgern. Auf unserer Hände Arbeit, mit der wir ohne fremde Hilfe das erhalten, was wir zum Leben brauchen, können wir stolz sein und unser Potenzial als Menschen ausschöpfen. Wir können aufhören, die negativen Emotionen, die uns umgeben, zu reproduzieren. Sobald wir die berauschende Macht spüren, die von dieser neuen Einstellung herrührt, wollen wir sie maximal ausreizen.

Jahre später versuchte Tschechow in einem Brief an einen Freund seine Erfahrung in Taganrog zusammenzufassen und beschrieb sich selbst in der dritten Person: »Schreibe darüber, wie dieser junge Mann den Sklaven Tropfen um Tropfen aus sich herauspresst und wie er eines schönen Morgens aufwacht, um festzustellen, dass das Blut, das in ihm fließt, nicht mehr das Blut eines Sklaven ist, sondern das eines echten menschlichen Wesens.«

> *Die größte Entdeckung meiner Generation ist die, dass Menschen ihr Leben ändern können, indem sie ihre geistige Einstellung verändern.*
>
> WILLIAM JAMES

Schlüssel zur menschlichen Natur

Wir Menschen wollen gerne glauben, dass wir ein objektives Wissen über die Welt haben. Wir halten es für selbstverständlich, dass wir die Realität täglich

wahrnehmen und dass diese Realität für jeden mehr oder weniger gleich ist. Aber das ist eine Illusion. Keine zwei Menschen sehen oder erleben die Welt auf dieselbe Weise. Wir nehmen unsere ganz persönliche Version der Realität wahr, die unsere eigene Schöpfung ist. Dies zu erkennen ist ein kritischer Schritt in unserem Verständnis des menschlichen Wesens.

Stellen Sie sich das folgende Szenario vor: Ein junger Amerikaner muss ein Studienjahr in Paris verbringen. Er ist ein wenig ängstlich und vorsichtig, neigt zu Depressionen und hat ein geringes Selbstwertgefühl, ist aber angesichts dieser Gelegenheit aufgeregt. Als er in Paris eintrifft, fällt es ihm schwer, sich mitzuteilen, und die Fehler, die er macht, und die leichte Abfälligkeit, mit der ihm die Pariser begegnen, machen ihm das Lernen doppelt schwer. Er findet, dass die Menschen hier überhaupt nicht freundlich sind. Das Wetter ist nass und trüb. Das Essen ist zu üppig. Selbst Notre Dame wirkt enttäuschend, in der Gegend wimmelt es vor Touristen. Obwohl er auch schöne Augenblicke erlebt, fühlt er sich entfremdet und unglücklich. Er kommt zu dem Schluss, dass Paris überbewertet wird und ein eher unangenehmer Ort ist.

Stellen Sie sich jetzt dasselbe Szenario vor, nur mit einer jungen Frau, die extrovertiert und abenteuerlustig ist. Es stört sie nicht, dass sie in Alltagsgesprächen viele Fehler macht und Einheimische hin und wieder schnippische Kommentare machen. Sie findet, dass das Sprachenlernen eine angenehme Herausforderung ist. Andere finden ihre Unbekümmertheit erfrischend. Sie schließt schnell Freundschaften und mit den häufigeren Kontakten verbessert sich automatisch ihr Französisch. Sie findet, dass das Wetter romantisch und für den Ort sehr passend ist. Für sie bietet die Stadt endlos viele Abenteuer, und sie findet sie zauberhaft.

In diesem Fall sehen und beurteilen zwei Personen dieselbe Stadt auf völlig unterschiedliche Weise. Objektiv betrachtet hat das Wetter in Paris keine positiven oder negativen Eigenschaften. Die Wolken ziehen einfach vorbei. Die Freundlichkeit oder Unfreundlichkeit der Pariser ist eine subjektive Beurteilung – es hängt davon ab, wem man begegnet und wie diese Menschen im Vergleich zu jenen abschneiden, die man aus seiner eigenen Umgebung kennt. Notre Dame ist einfach eine Ansammlung behauener Steine.

Die Welt ist so, wie sie ist – die Dinge oder Ereignisse sind weder gut noch schlecht, richtig oder falsch, hässlich oder schön. Es sind wir mit unseren Perspektiven, die die Dinge und Menschen positiv oder negativ färben. Wir

konzentrieren uns entweder auf die wuchtige gotische Architektur oder die störenden Touristen. Wir können mit unserer Einstellung die Menschen dazu veranlassen, freundlich oder unfreundlich auf uns zu reagieren, abhängig von unserer inneren Unruhe oder Offenheit. Wir formen einen Großteil der Realität, die wir wahrnehmen, und dies wird durch unsere Stimmungen und Emotionen vorgegeben.

Sie müssen Folgendes verstehen: Jeder von uns sieht die Welt durch eine besondere Linse, die seine Wahrnehmung färbt und formt. Nennen wir diese Linse unsere *Einstellung* . Der berühmte Schweizer Psychologe C. G. Jung definierte dies auf folgende Weise: »Einstellung ist eine Bereitschaft der Psyche, auf eine bestimmte Weise zu agieren oder reagieren. … Eine Einstellung zu haben bedeutet, für etwas Bestimmtes bereit zu sein, obwohl dieses Etwas unbewusst ist; eine Einstellung zu haben ist gleichbedeutend mit einer *a priori* bestehenden Orientierung auf ein bestimmtes Ding hin.«

Das bedeutet Folgendes: Im Laufe des Tages reagiert unser Geist auf Tausende von Reizen, die von außen auf uns einwirken. Abhängig von unserer Verschaltung im Gehirn und unserer psychologischen Beschaffenheit führen bestimmte Reize – Wolken am Himmel, Menschenmassen – zu stärkeren Impulsen und Reaktionen. Je stärker die Reaktion ist, umso aufmerksamer sind wir. Manche von uns reagieren empfindlicher auf Reize, die andere überwiegend ignorieren würden. Wenn wir – aus welchen Gründen auch immer – unbewusst zu Gefühlen der Traurigkeit neigen, ist es wahrscheinlicher, dass wir Signale aufnehmen, die dieses Gefühl fördern. Wenn wir zu Argwohn neigen, reagieren wir empfindlicher auf Mimik, die jede Form von möglicher Negativität ausdrückt, und wir übertreiben das, was wir wahrnehmen. Das ist die »Bereitschaft der Psyche … auf eine bestimmte Weise zu reagieren«.

Wir sind uns dieses Prozesses nie bewusst, wir erfahren lediglich die Nachwirkungen dieser Empfindlichkeiten und Hirnimpulse. Sie summieren sich zu einer allgemeinen Stimmung oder einem emotionalen Hintergrund, den wir vielleicht als Depression, Feindseligkeit, Unsicherheit, Enthusiasmus oder Abenteuerlust bezeichnen. Wir erleben viele verschiedene Stimmungen, aber generell können wir sagen, dass wir eine bestimmte Art haben, die Welt zu sehen und zu interpretieren, die von einer Emotion oder einer Mischung mehrerer Emotionen dominiert wird, wie etwa Feindseligkeit und Groll. Das ist unsere Einstellung. Menschen mit einer weitgehend depressiven Einstellung können Augenblicke der Freude erleben, aber sie neigen mehr zur

Wahrnehmung von Traurigkeit; sie antizipieren dieses Gefühl in ihren täglichen Begegnungen.

Jung illustrierte diese Vorstellung folgendermaßen: Stellen Sie sich vor, dass eine Wandergruppe an einen Bach kommt, den sie überqueren muss, um ihre Reise fortzusetzen. Eine Person wird ohne nachzudenken einen beherzten Sprung über das Wasser wagen, ein oder zwei Steine berühren und sich keine Sorgen über einen möglichen Sturz machen. Sie hat einfach körperliche Freude am Sprung, und es ist ihr egal, ob der Sprung gelingt oder nicht. Eine andere Person ist auch aufgeregt, aber das hat weniger mit der körperlichen Freude zu tun als mit der mentalen Herausforderung, die der Bach darstellt. Sie geht im Geist die effektivste Methode der Überquerung durch und hat Freude an diesem Gedankenspiel. Eine andere Person, die von Natur aus vorsichtig ist, braucht mehr Zeit zum Überlegen. Die Bachüberquerung reizt sie in keiner Weise; sie stört das Hindernis, aber sie will die Wanderung fortsetzen und tut ihr Bestes, um es sicher zu überqueren. Ein vierter Wanderer kehrt einfach um. Er sieht keine Notwendigkeit darin, den Bach zu überqueren, und rationalisiert seine Ängste, indem er sich einredet, dass die Wanderung ohnehin schon lang genug war. Niemand sieht oder hört dabei das Wasser, das über die Felsen plätschert. Unser Geist nimmt nicht einfach nur wahr, was da ist. Jede Person sieht und reagiert unterschiedlich auf denselben Bach, und zwar abhängig von ihrer Einstellung – abenteuerlich, ängstlich et cetera.

Die Einstellung, die wir unser Leben lang mit uns tragen, hat mehrere Wurzeln: Zuerst kommen wir mit bestimmten genetischen Vorprägungen auf die Welt – wir neigen zu Feindseligkeit, Gier, Empathie oder Güte. Diese Unterschiede lassen sich beispielsweise bei den Tschechow-Kindern erkennen, die alle auf dieselben körperlichen Strafen des Vaters reagieren mussten. In sehr frühem Alter offenbarte Anton eine ironischere Einstellung; er neigte dazu, die Welt zu verspotten und die Dinge mit einem gewissen Abstand zu betrachten. Das machte es ihm leichter, seinen Vater in einem neuen Licht zu sehen, als er auf sich allein gestellt war. Die anderen Kinder besaßen diese Fähigkeit zur Distanzierung nicht und ließen sich leichter von der Brutalität des Vaters einfangen. Das deutet darauf hin, dass Antons Gehirn anders vernetzt war. Manche Kinder sind gieriger als andere – sie zeigen schon sehr früh ein größeres Bedürfnis nach Aufmerksamkeit. Sie neigen dazu, immer das zu sehen, was fehlt, was sie nicht von anderen erhalten.

Zweitens spielen unsere frühsten Erfahrungen und Anhaftungsschemata (siehe Kapitel 4) eine große Rolle für die Ausbildung unserer Einstellung. Wir verinnerlichen die Stimmen unserer Mutter- und Vaterfigur. Wenn sie sehr autoritär und wertend waren, werden wir dazu neigen, strenger mit uns selbst umzugehen als mit anderen, und alles, was wir sehen, kritischer zu beurteilen. Genauso wichtig sind die Erfahrungen, die wir mit zunehmendem Alter außerhalb der Familie machen. Wenn wir jemanden lieben oder bewundern, neigen wir dazu, einen Teil seiner Präsenz zu verinnerlichen, und sie formt unsere Weltsicht auf eine positive Weise. Das können Lehrer, Mentoren oder Altersgenossen sein. Negative und traumatische Erfahrungen können einen einengenden Effekt haben; sie verschließen unseren Geist für alles, und das führt möglicherweise dazu, dass wir den ursprünglichen Schmerz wieder erleben. Unsere Einstellung wird durch das, was uns widerfährt, ständig geformt, aber Spuren unserer frühesten Einstellungen bleiben immer bestehen: Ganz gleich wie weit er sich entwickelte, Tschechow neigte immer zu Depression und Selbstverachtung.

Was wir über die Einstellung verstehen müssen, ist nicht nur, wie sie unsere Wahrnehmungen färbt, sondern auch wie sie aktiv bestimmt, was uns im Leben passiert: unsere Gesundheit, unsere zwischenmenschlichen Beziehungen und unser Erfolg. Unsere Einstellung hat eine selbsterfüllende Dynamik.

Schauen wir uns noch einmal das Szenario des jungen Mannes in Paris an. Weil er angespannt und unsicher ist, rechtfertigt und entschuldigt er sich für die Fehler, die er beim Erlernen der Sprache macht. Das erschwert ihm den Spracherwerb, wodurch es ihm wiederum schwerer fällt, Leute kennenzulernen, wodurch er sich wiederum noch isolierter fühlt. Je mehr seine Energie durch die depressive Verstimmung abnimmt, umso mehr setzt sich dieser Kreislauf von selbst fort. Seine Unsicherheit hält die Menschen zudem auf Abstand. Die Art und Weise, wie wir über unsere Mitmenschen denken, wirkt sich gleichermaßen auf sie aus. Wenn wir also ablehnend und kritisch sind, neigen wir dazu, bei anderen dieselben kritischen Emotionen auszulösen. Wenn wir uns defensiv fühlen, sorgen wir dafür, dass sich auch die anderen defensiv fühlen. Die Einstellung des jungen Mannes hält ihn in dieser negativen Dynamik gefangen.

Die Einstellung der jungen Frau hingegen löst eine positive Dynamik aus: Sie ist in der Lage, die Sprache zu erlernen und Menschen kennenzulernen, was ihre Stimmung und Energie anhebt, wodurch sie wiederum attraktiver

und interessanter auf andere wirkt et cetera.

Obwohl es eine Vielzahl von Einstellungen gibt, können wir sie grundsätzlich als »negativ und eng« kategorisieren oder als »positiv und expansiv«, also nach außen gerichtet. Jene, die eine negative Einstellung haben, neigen dazu, aus einer angstdominierten Ausgangsposition auf das Leben zu blicken. Sie wollen unbewusst das begrenzen, was sie sehen und erleben, um mehr Kontrolle zu haben. Jene mit einer positiven Einstellung haben einen wesentlich weniger ängstlichen Ansatz. Sie sind offen für neue Erfahrungen, Ideen und Emotionen. Wenn die Einstellung wie unsere Linse auf die Welt ist, stellt die negative Einstellung die Blende dieser Linse klein, die positive Variante weitet sie maximal. Wir bewegen uns vielleicht zwischen diesen beiden Polen, aber im Allgemeinen neigen wir dazu, die Welt mit einer eher geschlossenen oder offenen Blende zu sehen.

Als Schüler der menschlichen Natur haben Sie zwei Aufgaben: Zuerst müssen Sie sich Ihre eigene Einstellung bewusst machen und sich vor Augen führen, wie sie Ihre Wahrnehmung prägt. Es ist schwer, dies in Ihrem Alltag zu beobachten, weil er Ihnen so nah ist, aber es gibt Methoden, wie Sie dies in Aktion zu erleben. Sie können es beispielsweise daran erkennen, wie Sie Menschen beurteilen, sobald diese nicht mehr in Ihrer Nähe sind: Neigen Sie dazu, sich auf ihre negativen Eigenschaften und schlechten Meinungen zu konzentrieren, oder sind Sie großzügiger und kulanter, wenn es um ihre Schwächen geht? Sie können eindeutige Zeichen Ihrer Einstellung erkennen, wenn Sie es mit Widerstand oder Gegenwehr zu tun bekommen: Neigen Sie dazu, eigene Fehler schnell zu vergessen oder über sie hinwegzusehen? Geben Sie instinktiv anderen die Schuld dafür, wenn Ihnen schlechte Dinge widerfahren? Haben Sie Angst vor Veränderungen? Neigen Sie dazu, sich an Ihre festen Abläufe zu halten und alles zu vermeiden, was unerwartet oder ungewöhnlich ist? Werden Sie ungehalten, wenn jemand Ihre Ideen und Annahmen infrage stellt? Anzeichen lassen sich auch an der Art und Weise erkennen, wie andere Menschen auf Sie reagieren, vor allem auf nonverbale Weise: Erwischen Sie sie dabei, wie sie in Ihrer Gegenwart nervös oder defensiv werden? Neigen Sie dazu, Menschen anzuziehen, die die Vater- oder Mutterrolle in Ihrem Leben spielen?

Sobald Sie ein gutes Gespür für die Beschaffenheit Ihrer eigenen Einstellung und ihre negative oder positive Tendenz entwickelt haben, haben Sie viel mehr Macht darüber, sie zu verändern und in eine positivere Richtung zu lenken.

Zweitens müssen Sie sich nicht nur der Rolle Ihrer Einstellung bewusst sein, sondern auch an ihre überlegene Macht glauben, Ihre Umstände zu verändern. Sie sind kein Bauernopfer in einem Spiel, das von anderen kontrolliert wird; Sie sind ein aktiver Spieler, der die Figuren nach Belieben bewegen und sogar die Regeln neu definieren kann! Betrachten Sie Ihre Gesundheit als weitgehend von Ihrer Einstellung abhängig. Wenn Sie freudig erregt und Abenteuern gegenüber aufgeschlossen sind, können Sie Energiereserven mobilisieren, von denen Sie gar nicht wussten, dass Sie sie besitzen. Körper und Geist sind eins, und Ihre Gedanken beeinflussen Ihre körperlichen Reaktionen. Menschen können sich durch reine Willenskraft und Verlangen viel schneller von einer Krankheit erholen. Wir werden nicht mit einer festgelegten Intelligenz und inhärenten Grenzen geboren. Betrachten Sie Ihr Gehirn als ein wundersames Organ, das dafür gebaut ist, ständig zu lernen und sich zu verbessern, bis weit ins hohe Alter. Die verschlungenen neuronalen Verbindungen in Ihrem Gehirn, Ihre kreativen Kräfte, sind etwas, das Sie in dem Maß entwickeln, in dem Sie sich neuen Erfahrungen und Ideen öffnen. Betrachten Sie Probleme und Scheitern als Mittel, um zu lernen und sich abzuhärten. Mit Beharrlichkeit können Sie alles überwinden. Betrachten Sie die Art und Weise, wie Menschen Sie behandeln, als Spiegel Ihrer eigenen Einstellung und damit als etwas, das Sie kontrollieren können.

Scheuen Sie sich nicht davor, den Stellenwert Ihrer Willenskraft zu übertreiben. Es ist eine Überbewertung mit einem Zweck. Es führt zu einer positiven, selbsterfüllenden Dynamik – und das ist alles, worum Sie sich kümmern sollten. Betrachten Sie die Formung Ihrer Einstellung als wichtigste Schöpfung Ihres Lebens und überlassen Sie sie niemals dem Zufall.

Die einengende (negative) Einstellung

Das Leben ist von Natur aus chaotisch und unvorhersehbar. Das menschliche Tier spricht aber nicht gut auf Ungewissheit an. Menschen, die sich besonders schwach und verletzlich fühlen, nehmen eher eine Lebenseinstellung an, die das einengt, was sie erleben, damit sie das Risiko unerwarteter Ereignisse reduzieren können. Diese negative, einengende Einstellung hat ihre Ursprünge oft in der frühen Kindheit. Manche Kinder bekommen nur wenig Trost oder Unterstützung bei ihrer Begegnung mit

einer beängstigenden Welt. Sie entwickeln verschiedene psychologische Strategien, um einzuschränken, was sie sehen und erleben müssen. Sie errichten aufwendige Verteidigungsmechanismen, um andere Sichtweisen auszublenden. Sie werden zunehmend selbstversunken. In den meisten Situationen erwarten sie, dass schlechte Dinge geschehen, und ihre Ziele im Leben drehen sich darum, schlechte Erfahrungen zu antizipieren und zu neutralisieren, um sie besser zu kontrollieren. Wenn sie älter werden, wird diese Einstellung tiefer und enger, wodurch es nahezu unmöglich wird, in irgendeiner Form psychologisch zu wachsen.

Diese Einstellungen haben eine selbstsabotierende Dynamik. Solche Menschen bewirken, dass ihre Mitmenschen dieselbe negative Emotion spüren, die ihre Einstellung dominiert, was sie wiederum in ihrem Glauben bestätigt, dass man anderen Menschen nicht trauen kann. Sie erkennen nicht, welche Rolle ihre eigenen Handlungen spielen und dass sie oft der Auslöser der negativen Reaktionen sind. Sie sehen nur, dass andere Leute ihnen etwas antun wollen, oder das Unglück, von dem sie heimgesucht werden. Indem sie Menschen von sich wegstoßen, machen sie es sich doppelt schwer, Erfolg im Leben zu haben, und in ihrer Isolation wird ihre Einstellung nur noch schlimmer. Sie sind in einem Teufelskreis gefangen.

Nachfolgend werden die fünf gängigsten Formen der einengenden Einstellung vorgestellt. Negative Emotionen haben eine bindende Kraft: Eine wütende Person neigt eher dazu, argwöhnisch und von schweren Unsicherheiten geprägt zu sein et cetera. Und so finden wir oft Kombinationen verschiedener negativer Einstellungen, die sich gegenseitig nähren und verstärken. Ihr Ziel ist es, die verschiedenen Anzeichen solcher Einstellungen zu identifizieren, die latent oder in abgeschwächter Form in Ihnen vorhanden sind, und sie zu bekämpfen, zu erkennen, wie sie sich in stärkerer Form bei anderen Leuten zeigen, um deren Perspektive auf das Leben besser zu verstehen, und zu lernen, wie Sie mit Leuten umgehen, die solche Einstellungen haben.

Die feindselige Einstellung

Manche Kinder zeigen schon in sehr jungen Jahren eine feindselige Einstellung. Sie interpretieren das Abstillen und die natürliche Trennung von den Eltern als feindselige Aktionen. Andere Kinder müssen mit einem Elternteil zurechtkommen, der gerne straft und Leid zufügt. In beiden Fällen sieht das Kind eine Welt, die von Feindseligkeit durchzogen scheint, und

seine Antwort darauf ist der Versuch, sie zu kontrollieren, indem es selbst die Quelle der Feindseligkeit wird. Wenigstens ist das dann nicht mehr so willkürlich und unvermittelt. Wenn diese Kinder älter werden, schaffen sie es mit spielerischer Leichtigkeit, andere wütend zu machen oder zu frustrieren, was ihre ursprüngliche Einstellung rechtfertigt: »Ich wusste es doch, alle sind gegen mich, niemand mag mich, und ich weiß nicht warum.«

In einer Beziehung wird ein Ehemann mit einer feindseligen Einstellung seiner Frau den Vorwurf machen, ihn nicht wirklich zu lieben. Wenn sie dem widerspricht und sich rechtfertigt, sieht er das als Zeichen dafür, dass sie sich um jeden Preis bemüht, die Wahrheit zu verbergen. Wenn sie vor lauter Angst schweigt, sieht er das auch als Bestätigung, dass er mit seiner Einstellung recht hatte. In ihrer Verwirrung kann es leicht passieren, dass sie ihrerseits Feindseligkeit verspürt, was nur wieder seine Meinung bestätigt.

Menschen mit dieser Einstellung haben viele andere subtile Tricks auf Lager, um die Feindseligkeit zu provozieren, die sie insgeheim spüren: Abbruch der Kooperation bei einem Projekt im falschen Augenblick, ständiges Zuspätkommen, schlechte Arbeitsleistungen, absichtliches Erzeugen eines schlechten ersten Eindrucks. Aber sie sehen sich selbst nicht als verantwortlich dafür, die ablehnende Reaktion auszulösen. Ihre Feindseligkeit durchzieht alles, was sie tun: die Art und Weise, wie sie Streit suchen und provozieren (sie haben immer recht); der gemeine Unterton ihrer Witze; die Gier, mit der sie Aufmerksamkeit einfordern; das Vergnügen, das sie daraus ziehen, andere zu kritisieren und scheitern zu sehen. Sie können sie daran erkennen, wie leicht sie in diesen Situationen zur Wut getrieben werden. Ihr Leben, wie sie es beschreiben, ist voller Kämpfe, Verrat, Verfolgungen, die aber scheinbar nicht von ihnen ausgehen. Im Grunde projizieren sie ihre eigenen feindseligen Gefühle auf andere Menschen und sind darauf geeicht, diese auch in fast jede scheinbar unschuldige Handlung hineinzulesen. Solche Typen haben in der Regel Karriereprobleme, weil sie ihre Wut und Feindseligkeit oft ausleben. Das gibt ihnen etwas, worüber sie sich beschweren können, und eine Grundlage, auf die sie ihre Behauptung bauen können, dass sich die Welt gegen sie verschworen hat.

Wenn Sie an sich selbst Zeichen für diese Einstellung erkennen, ist Selbsterkenntnis ein großer Schritt auf dem Weg, sie loszuwerden. Sie können auch ein einfaches Experiment durchführen: Nähern Sie sich Menschen, denen Sie zum ersten Mal begegnen oder die Sie nur am Rande kennen, mit verschiedenen positiven Gedanken – »Ich mag ihn«, »Sie wirkt

klug« und so weiter. Verbalisieren Sie nichts davon, sondern bemühen Sie sich einfach, die entsprechenden Emotionen zu spüren. Wenn diese dennoch feindselig oder defensiv reagieren, hat sich die Welt vielleicht wirklich gegen Sie verschworen. Doch höchstwahrscheinlich werden Sie nichts bemerken, das auch nur ansatzweise negativ gedeutet werden könnte. Sie werden vielmehr das genaue Gegenteil erleben. Die wahre Quelle der feindseligen Einstellung sind dann wohl eindeutig Sie selbst.

Wenn Sie mit Extremfällen dieses Typs zu tun haben, sollten Sie Ihr Bestes geben, um nicht mit der Feindseligkeit zu reagieren, die er erwartet. Bewahren Sie sich Ihre Neutralität. Das wird ihn verwirren und dem Spiel, das er spielt, zumindest kurzzeitig Einhalt gebieten. Solche Menschen nähren sich von Ihrer Feindseligkeit, befeuern Sie ihren Argwohn also nicht.

Die ängstliche Einstellung

Diese Typen erwarten alle möglichen Hindernisse und Schwierigkeiten in jeder Situation, mit der sie konfrontiert werden. Wenn sie es mit anderen Menschen zu tun haben, rechnen sie oft mit einer Form von Kritik oder sogar Verrat. All das erzeugt eine ungewöhnlich hohe Angst vor eben diesen negativen Reaktionen. Wovor sie tatsächlich Angst haben, ist der Kontrollverlust in der Situation. Ihre Lösung ist es, einzudämmen, was möglicherweise geschehen könnte, also ihre Welt beziehungsweise ihren Aktionsradius einzuengen, einzuschränken, wohin sie gehen und was sie ausprobieren. In einer Beziehung dominieren sie subtil die häuslichen Rituale und Gewohnheiten; sie wirken zerbrechlich und scheinen besonders sorgfältige Aufmerksamkeit zu erfordern. Das soll andere davon abbringen, sie zu kritisieren. Alles muss nach ihren Bedingungen laufen. Am Arbeitsplatz sind sie kompromisslose Perfektionisten und Mikromanager, die sich früher oder später selbst sabotieren, weil sie versuchen, zu viele Dinge auf einmal zu steuern. Sobald sie außerhalb ihrer Komfortzone sind – das Zuhause oder die Beziehung, die sie dominieren –, werden sie ungewöhnlich unruhig.

Manchmal lässt sich ihr Drang nach Kontrolle als Ausdruck der Liebe und Fürsorge deuten. Als Franklin D. Roosevelt im Jahr 1921 im Alter von neununddreißig Jahren an Polio erkrankte, tat seine Mutter Sara alles in ihrer Macht Stehende, um sein Leben einzuschränken und ihn in einem Zimmer im Haus zu halten. Es sah danach aus, als würde er seine politische Karriere aufgeben und sich in ihre Obhut begeben müssen. Doch seine Ehefrau

Eleanor kannte ihn besser. Was er wollte und brauchte, war, langsam wieder zu etwas zurückzukehren, was seinem alten Leben ähnelte. Es entflammte ein Kampf zwischen Mutter und Schwiegertochter, den Eleanor schließlich gewann. Der Mutter war es gelungen, ihre ängstliche Einstellung und ihren Drang, ihren Sohn zu dominieren, durch ihre vordergründige Liebe zu verschleiern, wodurch sie ihn zu einem hilflosen Invaliden degradierte.

Eine andere Verschleierungsstrategie, ähnlich wie die Liebe, ist der Versuch, anderen Menschen zu gefallen und ihnen zu schmeicheln, um jede mögliche unvorhersehbare und unvorteilhafte Handlung abzuwehren (siehe Kapitel 4, Toxische Typen, der Rechtmacher).

Wenn Sie solche Tendenzen an sich selbst erkennen, ist es das beste Gegenmittel, Ihre Energien in Ihre Arbeit fließen zu lassen. Wenn Sie Ihre Aufmerksamkeit auf ein Projekt konzentrieren können, wird das eine beruhigende Wirkung haben. Solange Sie Ihren Hang zur Perfektion im Griff haben, können Sie Ihren Kontrollzwang auf etwas Produktives richten. In Bezug auf Menschen sollten Sie versuchen, sich langsam für deren Gewohnheiten und Arbeitstempo zu öffnen, statt sich zu verschließen. Das kann Ihnen zeigen, dass Sie nichts zu befürchten haben, wenn Sie Ihren Kontrollgriff lockern. Bringen Sie sich bewusst in Situationen, vor denen Sie Angst haben. Sie werden merken, dass Ihre Ängste massiv übertrieben sind. Führen Sie langsam ein bisschen Chaos in Ihr extrem geordnetes Leben ein.

Wenn Sie mit Personen zu tun haben, die diese Einstellung haben, sollten Sie versuchen, sich nicht von ihrer Ängstlichkeit anstecken zu lassen, sondern vielmehr versuchen, einen beruhigenden Einfluss auf sie auszuüben, den sie in ihren frühesten Jahren so entbehrt haben. Wenn Sie Ruhe ausstrahlen, wird Ihr Verhalten größere Wirkung haben als Ihre Worte.

Die vermeidende Einstellung

Menschen mit dieser Einstellung sehen die Welt durch die Linse ihrer Unsicherheiten, die im Allgemeinen mit Zweifeln hinsichtlich ihrer Kompetenz und Intelligenz in Zusammenhang stehen. Vielleicht wurden ihnen in der Kindheit Schuldgefühle und Unbehagen eingeimpft, wenn sie versuchten, sich hervorzutun und sich von ihren Geschwistern abzusetzen; oder man brachte sie dazu, sich bei jeder Form von Fehler oder möglichem Fehlverhalten schlecht zu fühlen. Am meisten fürchteten sie das Urteil ihrer Eltern. Wenn diese Menschen älter werden, ist es ihr Hauptziel im Leben, jede Form von Verantwortung oder Herausforderung zu vermeiden, in dem

ihr Selbstwertgefühl auf dem Spiel steht und sie beurteilt werden könnten. Wenn sie sich nicht zu sehr im Leben anstrengen, können sie nicht versagen oder kritisiert werden.

Um diese Strategie auszuleben, suchen sie, ob bewusst oder unbewusst, ständig Fluchtwege. Sie finden den perfekten Grund, vorzeitig zu kündigen, den Beruf zu wechseln oder eine Beziehung zu beenden. Mitten in einem Projekt, in dem viel auf dem Spiel steht, entwickeln sie plötzlich eine Krankheit, die sie dazu veranlasst auszusteigen. Sie neigen zu allen möglichen psychosomatischen Krankheiten. Oder sie verfallen dem Alkohol oder einem anderen Rauschmittel, geben sich immer wieder ihrer Sucht hin und schieben ihre mangelnde Willensstärke auf ihre »Krankheit« und ihre schreckliche Kindheit, die ihre Abhängigkeit verursacht hat. Wenn sie nicht alkoholkrank wären, könnten sie ein hervorragender Autor oder Unternehmer werden, sagen sie. Andere Strategien sind Trödeln und Hinauszögern, immer mit einer eingebauten Entschuldigung dafür, warum das passiert ist. Dann kann man ihnen keinen Vorwurf für ihre mittelmäßigen Ergebnisse machen.

Diesen Typen fällt es schwer, sich zu irgendetwas zu verpflichten, und das aus gutem Grund. Wenn sie in dem Job oder in einer Beziehung blieben, würden ihre Schwächen den anderen irgendwann auffallen. Es ist also besser, im richtigen Augenblick zu verschwinden und – sich selbst und anderen gegenüber – die Illusion ihrer potenziellen Größe aufrechtzuerhalten, wenn bloß … Obwohl sie im Allgemeinen durch ihre große Versagensangst und die nachfolgende Verurteilung motiviert werden, haben sie insgeheim Angst vor Erfolgen, weil mit ihnen auch eine Verantwortung einhergeht und die Notwendigkeit, ihr gerecht zu werden. Erfolg löst daher womöglich ihre frühen Ängste aus, hervorzustechen und im Mittelpunkt zu stehen.

Sie erkennen solche Leute leicht an ihrer fragmentierten Karriere und ihren kurzen persönlichen Beziehungen. Oft versuchen sie, die Quelle ihrer Probleme zu verschleiern, indem sie moralisch überlegen tun: Sie verspotten den Erfolg und jene Menschen, die sich selbst etwas beweisen müssen. Oft präsentieren sie sich selbst als edle Idealisten, die Ideen propagieren, die niemals Wirklichkeit werden, die aber zu der heiligen Aura beitragen, die sie zu projizieren versuchen. Indem sie versuchen, diese Ideale auszuleben, machen sie sich anfällig für Kritik oder Scheitern, deshalb wählen sie solche Ideale, die zu ihren Lebzeiten viel zu hoch gegriffen und unrealistisch sind. Lassen Sie sich von ihrer scheinheiligen Fassade nicht blenden. Betrachten Sie ihre Handlungen, ihre mangelnden Leistungen, die großen Projekte, die

sie niemals in Angriff nehmen, aber immer eine gute Ausrede parat haben.

Wenn Sie diese Einstellung an sich selbst erkennen, ist es eine gute Strategie, ein Projekt in Angriff zu nehmen, selbst wenn es noch so klein ist, und es zu Ende zu führen – wohl wissend, dass Sie dabei durchaus scheitern könnten. Wenn Sie scheitern, können Sie den Schlag dämpfen, weil Sie ja bereits damit gerechnet haben, und dann trifft es Sie nicht so hart wie erwartet. Ihr Selbstbewusstsein wird dennoch steigen, weil Sie etwas probiert und durchgezogen haben. Sobald Sie diese Angst lindern, wird Ihnen Ihre Weiterentwicklung leichter fallen, denn Sie werden es wieder probieren wollen. Und wenn Sie erfolgreich sind, ist das umso besser. Sie gewinnen also in jedem Fall!

Wenn Ihnen andere mit dieser Einstellung begegnen, müssen Sie aufpassen, wenn Sie eine Partnerschaft mit ihnen eingehen. Denn sie beherrschen es meisterlich, im ungünstigsten Moment zu verschwinden oder Ihnen die ganze Arbeit zu überlassen und Ihnen die Schuld in die Schuhe zu schieben, wenn das Projekt scheitert. Widerstehen Sie um jeden Preis der Versuchung, ihnen zu helfen oder sie aus der Negativität zu befreien. Diese Leute sind zu gut darin, Unangenehmes zu vermeiden.

Die depressive Einstellung

Als Kinder fühlten sich diese Typen nicht geliebt oder von ihren Eltern nicht geschätzt. Für hilflose Kinder ist es nicht vorstellbar, dass sich ihre Eltern irren oder schlechte Entscheidungen treffen könnten. Selbst wenn sie ungeliebt sind, sind sie immer noch von ihnen abhängig. Und so ist ihre Verteidigung oft, die negative Beurteilung zu verinnerlichen und sich vorzustellen, dass sie es tatsächlich nicht verdient haben, geliebt zu werden, dass tatsächlich irgendetwas mit ihnen nicht stimmt. Auf diese Weise können sie die Illusion aufrechterhalten, dass ihre Eltern stark und kompetent sind. All das geschieht überwiegend unbewusst – aber das Gefühl der Wertlosigkeit wird solche Menschen ihr Leben lang verfolgen. Tief in ihrem Inneren schämen sie sich für sich selbst, ohne wirklich zu wissen, warum sie sich so fühlen.

Als Erwachsene rechnen sie damit, dass ihre Erfahrungen durch Verlassenwerden, Verlust und Traurigkeit gekennzeichnet sein werden, und sie sehen in der Welt, die sie umgibt, überall Zeichen für potenziell Bedrückendes. Sie werden insgeheim zu den düsteren Dingen der Welt hingezogen, zur Kehrseite des Lebens. Wenn sie einen Teil der Depression,

die sie spüren, auf diese Weise selbst erschaffen können, haben sie sie wenigstens unter Kontrolle. Der Gedanke, dass die Welt ein trüber Ort ist, tröstet sie. Eine Strategie, die sie im Laufe ihres Lebens anwenden, ist der kurzfristige Rückzug vom Leben und von ihren Mitmenschen. Doch das verstärkt ihre Depression und verwandelt es zugleich in etwas, das sie in gewissem Ausmaß steuern können, im Gegensatz zu den traumatischen Erlebnissen, die ihnen widerfahren sind.

Ein hervorragendes Beispiel für diesen Typus ist der begnadete deutsche Komponist und Dirigent Hans von Bülow (1830–1894). 1855 lernte er Cosima Liszt (1837–1930) kennen, die charismatische Tochter des Komponisten Franz Liszt, und verliebte sich in sie. Cosima fühlte sich zu Bülows melancholischer Ader hingezogen. Er lebte bei seiner dominanten und feindseligen Mutter und Cosima hatte großes Mitleid mit ihm. Sie wollte von Bülow retten und ihn zu einem großartigen Komponisten machen. Die beiden heirateten kurze Zeit später. Im Laufe der Zeit erkannte Cosima, dass er sich ihr bezüglich seiner Intelligenz und Willensstärke unterlegen fühlte. Schon bald stellte er ihre Liebe zu ihm infrage. Er zog sich in seinen depressiven Episoden zunehmend von ihr zurück. Als sie schwanger wurde, entwickelte er plötzlich eine mysteriöse Krankheit, die ihn davon abhielt, in ihrer Nähe zu sein. Er konnte von einem Augenblick zum nächsten ziemlich abweisend werden.

Weil sie sich ungeliebt und vernachlässigt fühlte, hatte Cosima ein Verhältnis mit dem berühmten Komponisten Richard Wagner, der ein Freund und Kollege von Bülows war. Cosima hatte das Gefühl, dass ihr Mann unbewusst diese Affäre provoziert hatte. Als sie ihn schließlich verließ, um mit Wagner zu leben, bombardierte von Bülow sie mit Briefen, in denen er sich selbst für das, was geschehen war, die Schuld gab; er sei ihrer Liebe unwürdig. Dann schwadronierte er über die schlechte Wendung seiner Karriere, seine diversen Krankheiten, seine Selbstmordgedanken. Obwohl er sich selbst kritisierte, bekam Cosima Schuldgefühle und ein schlechtes Gewissen, weil sie sich für mitverantwortlich hielt. Die Aufzählung all seiner Probleme schien seine subtile Art zu sein, es ihr heimzuzahlen. Sie verglich jeden Brief mit einem »Schwert, das sich in mein Herz bohrt«. Und er schrieb ihr weiterhin Briefe, Jahr für Jahr – bis er wieder heiratete und dasselbe Muster mit seiner neuen Frau wiederholte.

Diese Typen haben oft den geheimen Drang, andere zu verletzen und Verhaltensweisen wie Verrat oder Kritik zu provozieren, die ihre Depression

bestätigen und verstärken. Sie sabotieren sich auch selbst, wenn sie eine Form von Erfolg erleben, und haben das Gefühl, dass sie ihn nicht verdienen. Sie entwickeln Blockaden in ihrer Arbeit oder fassen Kritik so auf, dass sie ihre Karriere nicht fortsetzen sollten. Depressive Typen können wegen ihrer Sensibilität auf andere Leute oft anziehend wirken; sie regen den Wunsch an, ihnen helfen zu wollen. Doch wie von Bülow fangen sie an, jene zu kritisieren und zu verletzen, die ihnen helfen wollen, um sich dann wieder zurückziehen. Dieses Hin und Her sorgt für Verwirrung, aber sobald man in ihrem Bann ist, ist es schwer, sich ihnen wieder zu entziehen, ohne sich schuldig zu fühlen. Sie haben die Gabe, andere Leute in ihrem Umfeld herunterzuziehen. Das gibt ihnen mehr Energie, von der sie zehren.

Die meisten von uns haben depressive Tendenzen und Augenblicke. Am besten kommt man mit ihnen zurecht, indem man sich ihre Notwendigkeit bewusst macht: Körper und Geist zwingen uns auf diese Weise, einen Gang herunterzuschalten, unsere Energie zu schonen und uns wieder auf uns selbst zu besinnen. Depressive Zyklen können also durchaus einem positiven Zweck dienen. Entscheidend ist, ihre Nützlichkeit und kurzfristige Qualität zu erkennen. Die Depression, die Sie heute fühlen, wird in einer Woche nicht mehr da sein; Sie können sie aussitzen. Wenn möglich, sollten Sie Wege finden, um Ihr Energieniveau zu erhöhen, was Ihnen helfen wird, sich körperlich aus dieser negativen Stimmung zu heben. Am besten gehen Sie mit einer wiederkehrenden Depression um, indem Sie Ihre Energien auf die Arbeit richten, vor allem auf die Kunst. Sie sind es gewohnt, sich zurückzuziehen und allein zu sein; nutzen Sie eine solche Zeit, um die Verbindung mit Ihrem Unterbewusstsein wiederaufzunehmen. Drücken Sie Ihre ungewöhnliche Sensibilität und Ihre düsteren Gefühle über Ihre Arbeit aus.

Versuchen Sie auf keinen Fall, depressive Personen aufzumuntern, indem Sie ihnen sagen, wie wundervoll das Leben doch sei. Stattdessen ist es am besten, ihnen ihre düstere Weltsicht zu lassen, sie dabei aber subtil auf die positiven Erfahrungen hinzuweisen, die ihre Stimmung und Energie heben können, ohne einen direkten Appell darzustellen.

Die nachtragende Einstellung

Als Kinder hatten diese Typen nie das Gefühl, genügend elterliche Liebe und Zuneigung zu bekommen – sie wollten immer mehr Aufmerksamkeit. Dieses Gefühl von Unzufriedenheit und Enttäuschung begleitet sie ihr ganzes Leben.

Sie bekommen nie ganz die Anerkennung, die sie verdienen. Sie sind Experten darin, die Gesichter ihrer Mitmenschen auf mögliche Zeichen der Respektlosigkeit oder Verachtung abzusuchen. Sie beziehen alles auf sich selbst; wenn jemand mehr hat als sie, ist das ein Zeichen der Ungerechtigkeit, ein persönlicher Affront. Wenn sie diesen Mangel an Respekt und Anerkennung fühlen, explodieren sie nicht vor Wut. Sie sind insgesamt vorsichtig und kontrollieren ihre Emotionen gerne. Stattdessen gärt die Verletzung in ihnen, das Gefühl, ungerecht behandelt zu werden, wird immer stärker, je länger sie darüber nachdenken. Sie vergessen nicht leicht. Früher oder später rächen sie sich in einem raffiniert geplanten Sabotageakt oder durch passive Aggression.

Weil sie ständig das Gefühl haben, ungerecht behandelt zu werden, neigen sie dazu, diese Einstellung auf die Welt zu projizieren, und sehen überall Unterdrücker. Auf diese Weise werden sie oft die Rädelsführer all jener, die sich benachteiligt und unterdrückt fühlen. Wenn solche Typen Macht erlangen, können sie ziemlich bösartig und nachtragend werden und ihren Groll an verschiedenen Opfern auslassen. Im Allgemeinen tragen sie sich mit arrogantem Gebaren; sie stehen über allen anderen, auch wenn das sonst niemand erkennt. Sie tragen ihre Nase etwas zu hoch, setzen oft ein spöttisches Lächeln oder einen verächtlichen Blick auf. Wenn sie älter werden, neigen sie dazu, sich wegen Kleinigkeiten zu streiten, und sind nicht in der Lage, ihren Groll, der sich über die Jahre angestaut hat, unter Kontrolle zu halten. Ihre verbitterte Einstellung stößt viele Menschen ab, und so rotten sie sich oft mit anderen zusammen, die dieselbe Einstellung haben, als ihre Form der Gemeinde.

Der römische Kaiser Tiberius (42 v. Chr.–37 n. Chr.) ist vielleicht das klassischste Beispiel für diesen Typus. Als Kind bemerkte sein Lehrer, dass etwas mit dem Jungen nicht stimmte. »Er ist ein Krug, der aus Blut und Galle geformt ist«, schrieb der Lehrer einst einem Freund. Der Autor Sueton, der Tiberius kannte, beschrieb ihn wie folgt: »Er stolzierte hoch erhobenen Hauptes … Er war fast immer still, sagte höchstens hin und wieder ein Wort, und selbst dann tat er es mit großer Zaghaftigkeit, während er gleichzeitig eine verächtliche Geste mit seinen Fingern machte.« Kaiser Augustus, sein Stiefvater, musste sich wegen »seines unflätigen Verhaltens, voller Überheblichkeit« ständig beim Senat entschuldigen. Tiberius hasste seine Mutter – sie liebte ihn nie genug. Er fühlte sich nie von Augustus geschätzt, oder von seinen Soldaten, oder dem römischen Volk. Als er Kaiser wurde,

rächte er sich langsam und methodisch an all jenen, die ihn aus seiner Sicht beleidigt hatten – und seine Rache war in der Regel kalt und grausam.

Als Tiberius älter wurde, wurde er zunehmend unbeliebter. Er hatte sehr viele Feinde. Weil er den Hass seiner Untergebenen spürte, zog er sich auf die Insel Capri zurück, wo er die letzten elf Jahre seiner Herrschaft verbrachte; er mied Rom fast vollständig. Er war bekannt dafür, anderen gegenüber in seinen letzten Jahren die Worte »Nach mir soll Feuer die Erde vernichten!« ausgesprochen zu haben. Nach seinem Tod wurde in Rom gefeiert und die Menge verlieh mit dem Ausspruch »In den Tiber [Fluss] mit Tiberius!« ihren Gefühlen Ausdruck.

Wenn Sie merken, dass Sie nachtragend sind, ist es das beste Gegenmittel, die Verletzungen und Enttäuschungen in Ihrem Leben loszulassen. Es ist besser, im Augenblick vor Wut zu platzen, auch wenn es irrational ist, als Kränkungen mit sich herumzutragen, die Sie sich vielleicht sogar nur einbilden oder übertreiben. Die meisten Menschen interessieren sich nicht für Ihr Schicksal und sie weiden sich auch nicht an Ihrem Unglück, selbst wenn Sie das glauben mögen. Sehr wenige Handlungen sind *wirklich* gegen Sie gerichtet. Hören Sie auf, alles persönlich zu nehmen! Respekt ist etwas, das durch Leistungen verdient werden muss, er wird Ihnen nicht einfach so gegeben, nur weil Sie ein Mensch sind. Sie müssen den Kreislauf durchbrechen und den Menschen und der menschlichen Natur gegenüber großzügiger werden.

Wenn Sie es mit solchen Typen zu tun haben, müssen Sie äußerste Vorsicht walten lassen. Obwohl sie vielleicht lächeln und sympathisch wirken, analysieren sie Sie und fragen sich, ob Sie sie vielleicht beleidigt haben. Sie können sie an ihren vergangenen Schlachten und plötzlichen Brüchen mit anderen Leuten erkennen, wie auch daran, dass sie vorschnell über andere urteilen. Womöglich könnten Sie versuchen, ihr Vertrauen langsam zu gewinnen und ihren Argwohn zu senken, aber Sie müssen sich bewusst sein, dass Sie, je länger Sie in ihrer Nähe sind, ihnen mehr Anlass geben werden, sich gekränkt zu fühlen, und ihre Reaktion darauf kann ziemlich bösartig ausfallen. Am besten ist es daher, wenn Sie diesen Typus meiden.

Die expansive (positive) Einstellung

Vor etwa fünfzig Jahren fingen viele medizinische Experten an, Gesundheit auf eine neue und revolutionäre Art zu betrachten. Statt sich auf spezifische

Probleme zu konzentrieren, wie etwa auf die Verdauung oder Haut- oder Herzprobleme, beschlossen sie, den Körper als Einheit zu betrachten. Wenn die Menschen ihre Ernährungs- und Bewegungsgewohnheiten verbesserten, würde sich das positiv auf alle Organe auswirken, weil der Körper ein großes Ganzes ist.

Das scheint heute naheliegend, aber eine solche ganzheitliche Betrachtungsweise bietet auch große Anwendungsmöglichkeiten für unsere psychische Gesundheit. Mehr denn je konzentrieren sich die Menschen auf ihre spezifischen Probleme: ihre Depression, ihre mangelnde Motivation, ihre sozialen Unzulänglichkeiten, ihre Langeweile. Aber was diese scheinbar unzusammenhängenden Probleme steuert, ist unsere Einstellung, also wie wir die Welt tagtäglich betrachten, wie wir Ereignisse sehen und deuten. Wenn Sie Ihre allgemeine Einstellung verbessern, wird sich alles andere ebenfalls verbessern – Ihre Kreativität, Ihre Fähigkeit, Ihr Umgang mit Stress, Ihr Selbstbewusstsein, Ihre persönlichen Beziehungen. Das ist eine Idee, die erstmals bereits in den 1890er Jahren von dem großen amerikanischen Psychologen William James geäußert wurde, aber sie bleibt eine Revolution, die sich erst noch vollziehen muss.

Eine negative, einschränkende Einstellung ist darauf ausgelegt, die Reichhaltigkeit des Lebens auf Kosten unserer Kreativität, unserer Erfüllung, unserer sozialen Freuden und unserer Lebensenergie einzugrenzen. Ohne auch nur einen weiteren Tag unter solchen Umständen zu verschwenden, sollte es Ihr Ziel sein, auszubrechen und das zu erweitern, was Sie sehen und erleben. Öffnen Sie die Blende Ihrer Linse möglichst weit! Und so gelingt Ihnen das.

Wie Sie die Welt betrachten

Sehen Sie sich selbst als Forschungsreisenden. Sie sind mit der Gabe des Bewusstseins ausgestattet und stehen vor einem großen und unbekannten Universum, das wir Menschen eben erst angefangen haben zu erkunden. Die meisten Menschen ziehen es vor, sich an bestimmte Ideen und Prinzipien zu klammern, die sie oft schon früh im Leben angenommen haben. Sie haben insgeheim Angst vor allem, was unbekannt und ungewiss ist. Sie ersetzen Neugier durch Überzeugung. Im Alter von dreißig Jahren tun sie so, als wüssten sie schon alles.

Als Forschungsreisender lassen Sie diese vermeintliche Gewissheit hinter sich. Sie sind auf der ständigen Suche nach neuen Ideen und Denkweisen.

Für Sie gibt es keine Grenzen, die Ihr Geist nicht überwinden kann, und Sie machen sich keine Sorgen über plötzlich auftretende inkonsistente oder neu aufkeimende Ideen, die dem widersprechen, was Sie noch einige Monate zuvor geglaubt haben. Ideen sind Dinge, mit denen Sie spielen können. Wenn Sie sich zu lange an sie klammern, werden sie zu etwas Totem. Sie kehren zu ihrer kindlichen Neugier und ihrem Entdeckergeist zurück, bevor Sie ein Ego hatten und Rechthaben wichtiger war als eine Verbindung zur Welt. Sie erkunden alle Formen des Wissens, von allen Kulturen und allen historischen Epochen. Sie suchen die Herausforderung.

Indem Sie Ihren Geist auf diese Weise öffnen, entfalten Sie ungenutzte kreative Kräfte und Sie verschaffen sich selbst große mentale Freude. Dazu gehört jedoch, dass Sie offen sind, die Erkenntnisse zu erforschen, die aus Ihrem eigenen Unbewussten kommen, wie sie sich in Ihren Träumen, Augenblicken der Müdigkeit und den unterdrückten Wünschen, die sich in bestimmten Augenblicken Bahn brechen, offenbaren. Es gibt nichts, wovor Sie Angst haben müssten oder was Sie zu unterdrücken hätten. Das Unbewusste ist einfach ein weiteres Gebiet, das es zu erkunden gilt.

Wie Sie Widrigkeiten betrachten

In unserem Leben wird es unweigerlich Hindernisse, Frustrationen, Schmerz und Trennungen geben. Wie wir solche Augenblicke in unseren jungen Jahren bewältigen, spielt eine große Rolle für unsere allgemeine Lebenseinstellung. Bei vielen Menschen führen solche schwierigen Augenblicke zu einer Einschränkung des Wahrnehmungsfelds. Sie gehen durchs Leben und versuchen, jede Widrigkeit zu vermeiden, auch wenn das bedeutet, dass sie sich niemals fordern oder großen beruflichen Erfolg erzielen. Statt aus negativen Erfahrungen zu lernen, wollen sie sie unterdrücken.

Ihr Ziel ist es, sich in die entgegengesetzte Richtung zu bewegen und alle Hindernisse als Lernerfahrungen zu sehen – als Weg, um stärker zu werden. Auf diese Weise nehmen Sie das Leben an sich als Herausforderung an.

1928 konnte die Schauspielerin Joan Crawford bereits auf eine erfolgreiche Hollywood-Karriere zurückblicken, aber sie war von der begrenzten Auswahl an Rollen, die ihr angeboten wurden, zunehmend frustriert. Sie sah, wie andere, weniger talentierte Schauspielerinnen an ihr vorbeizogen. Vielleicht war das Problem, dass sie nicht durchsetzungsfähig genug war. Sie beschloss, einem der einflussreichsten Produzenten der MGM-Studios, Irving Thalberg,

ihre Meinung zu sagen. Sie erkannte allerdings nicht, dass Thalberg von Natur aus nachtragend war und ihre Kritik als Affront auffasste. Er ließ sie daher in einem Western mitspielen, weil er wusste, dass ihr dieses Genre überhaupt nicht zusagte und für viele Schauspielerinnen das Karriereende bedeutete.

Doch Joan hatte ihre Lektion gelernt und beschloss, ihr Schicksal mit offenen Armen anzunehmen. Sie zwang sich dazu, dieses Genre zu lieben, und wurde eine hervorragende Reiterin. Sie las viel über den Wilden Westen und fand seine Folklore faszinierend. Wenn das nötig war, um voranzukommen, beschloss sie, die bekannteste Schauspielerin in Westernfilmen zu werden. Das würde wenigstens ihre schauspielerischen Fähigkeiten erweitern. Dies wurde ihre lebenslange Arbeitseinstellung zu den massiven Herausforderungen, die eine Schauspielerin in Hollywood hatte, wo die Halbwertzeit in der Regel sehr kurz war. Jeder Rückschlag war eine Chance zu wachsen und sich weiterzuentwickeln.

1946 trat der zwanzigjährige Malcolm Little – später bekannt als Malcolm X – eine acht- bis zehnjährige Haftstrafe wegen Raubes an. Das Gefängnis hat normalerweise die Wirkung, Kriminelle abstumpfen zu lassen und ihre bereits enge Sicht auf die Welt weiter zu verengen. Stattdessen beschloss Malcolm, sein Leben neu zu beurteilen. Er verbrachte Zeit in der Gefängnisbibliothek und entdeckte seine Leidenschaft fürs Lesen und Lernen. So wie er es jetzt sah, gab ihm das Gefängnis die beste Möglichkeit, sich selbst und seine Lebenseinstellung zu verändern. Mit so viel Zeit, die ihm nun zur Verfügung stand, konnte er lernen und einen Abschluss machen. Er konnte die Disziplin entwickeln, die ihm immer gefehlt hatte. Er konnte üben, ein guter Redner zu werden. Er nahm diese Erfahrung ohne Verbitterung hin und kam gestärkt daraus hervor. Als er wieder ein freier Mann war, sah er jede Schwierigkeit, ob groß oder klein, als eine Möglichkeit, sich selbst auf die Probe zu stellen und abzuhärten.

Obwohl Sie Widrigkeiten und Schmerz normalerweise nicht kontrollieren können, haben Sie die Macht, Ihre Reaktion darauf zu bestimmen – und das Schicksal, das daraus resultiert.

Wie Sie sich selbst betrachten

Mit zunehmendem Alter neigen wir dazu, uns künstliche Grenzen zu setzen und anzunehmen, dass wir im Leben wohl nicht mehr so viel erreichen werden. Über die Jahre verinnerlichen wir die Kritik und die Zweifel der

anderen. Indem wir annehmen, dass unsere Gedanken die Grenzen unserer Intelligenz und kreativen Kräfte sind, erschaffen wir eine selbsterfüllende Prophezeiung: Sie werden zu unseren Grenzen.

Sie müssen in dieser Welt nicht so bescheiden und zurückhaltend sein. Eine solche Demut ist keine Tugend, sondern vielmehr ein Wert, den Menschen pflegen, um Sie kleinzuhalten. Was auch immer Sie jetzt tun, Sie werden zu viel mehr fähig sein, und mit diesem Gedanken werden Sie eine ganz andere Dynamik erschaffen.

In der Antike dachten viele große Anführer wie Alexander der Große und Julius Caesar, dass sie von Göttern abstammten und teilweise göttlich seien. Diese Überzeugung machte sich als enormes Selbstbewusstsein bemerkbar, das sich auf andere übertrug und von ihnen erkannt wurde. Es wurde eine selbsterfüllende Prophezeiung. Sie müssen nicht solche überheblichen Gedanken hegen – aber das Gefühl, dass Sie für etwas Großes oder Wichtiges bestimmt sind, wird Ihnen eine gewisse Resilienz verleihen, wenn andere Leute sich gegen Sie stellen oder Ihnen Widerstand leisten. Sie werden die Zweifel, die sich in solchen Augenblicken melden, nicht verinnerlichen. Sie werden einen unternehmerischen Geist haben. Sie werden fortwährend neue Dinge probieren, sogar Risiken eingehen, und die Zuversicht haben, nach einem Scheitern wieder auf die Füße zu kommen und das Gefühl zu haben, erfolgreich zu sein.

Als Tschechow die Erkenntnis über die ultimative Freiheit hatte, die er für sich selbst schaffen konnte, hatte er das, was der amerikanische Psychologe Abraham Maslow eine »Spitzenerfahrung« nannte. Das sind Augenblicke, in denen Sie aus dem Alltagstrott gerissen werden und spüren, dass es etwas Größeres und Erhabeneres in Ihrem Leben gibt, das Ihnen bisher entgangen ist. In Tschechows Fall wurde dies durch eine Krise ausgelöst, durch Einsamkeit, und es führte zu einem Gefühl der bedingungslosen Akzeptanz der Menschen und der Welt, die ihn umgab. Diese Augenblicke können daraus resultieren, dass Sie sich über den Punkt hinaus verausgabt haben, den Sie für Ihre Grenze gehalten haben; sie können von der Überwindung großer Hindernisse, einer Bergbesteigung, einer Reise in eine völlig andere Kultur oder der tiefen Verbundenheit herrühren, die durch jede Form von Liebe entsteht. Sie sollten versuchen, bewusst nach solchen Augenblicken zu streben, und sie falls möglich zu stimulieren. Sie sind in der Lage, wie Tschechow, Ihre Einstellung zum Positiven zu verändern. Erweitern Sie das, was Sie für Ihre Möglichkeiten und das Leben an sich halten. Die Erinnerung

ist ein Ort, an den Sie immer zurückkehren können, um eine überlegene Inspiration zu erhalten.

Im Allgemeinen läuft diese Sicht auf sich selbst der kühlen, ironischen Einstellung zuwider, die viele Menschen in der postmodernen Welt angenommen haben – nie zu ehrgeizig, nie zu positiv über irgendwelche Dinge oder das Leben an sich zu sein, immer unter Vorspiegelung einer lässigen und sehr falschen Demut. Solche Typen sehen die positive, expansive Einstellung als naiv und einfältig, aber ihre coole Einstellung ist in Wirklichkeit eine Verschleierung ihrer größten Ängste – sich zu blamieren, zu versagen, zu viele Emotionen zu zeigen. Wie bei allen solchen Trends in der Kultur wird die coole Einstellung schließlich schwinden und ein Relikt des 21. Jahrhunderts sein. Wenn Sie sich in die entgegengesetzte Richtung bewegen, sind Sie viel progressiver.

Wie Sie Ihre Energie und Gesundheit betrachten

Obwohl wir alle sterblich sind und es teilweise nicht in der Hand haben, ob wir krank werden, müssen wir die Rolle anerkennen, die die Willenskraft für unsere Gesundheit spielt. Wir alle haben das in gewissem Ausmaß schon erlebt: Wenn wir verliebt sind oder von unserer Arbeit fasziniert sind, haben wir plötzlich mehr Energie und erholen uns schneller nach einer Krankheit. Wenn wir depressiv sind oder unter außergewöhnlich hohem Stress stehen, werden wir viel leichter krank. Unsere Einstellung spielt für unsere Gesundheit eine enorme Rolle – eine Rolle, die die Wissenschaft erst zu erkunden beginnt und in den nächsten Jahrzehnten noch genauer untersuchen wird. Im Allgemeinen können wir uns sicher über den Punkt hinausbringen, den wir für unsere körperliche Grenze halten, indem wir Begeisterung zeigen und uns von einem Projekt oder Unternehmen herausgefordert fühlen. Menschen werden alt und altern vorzeitig, wenn sie ihre körperlichen Grenzen hinnehmen, wodurch eine selbsterfüllende Prophezeiung entsteht. Diejenigen, die gut altern, bleiben weiterhin körperlich aktiv und passen ihre Belastungsfähigkeit moderat an. Auch Sie haben Quellen der Energie und Gesundheit, Sie müssen sie nur entdecken.

Wie Sie andere Menschen betrachten

Zuerst müssen Sie sich von der natürlichen Tendenz befreien, die Äußerungen und Aktionen anderer Leute als persönlich gegen Sie gerichtet einzuordnen, vor allem wenn das, was sie sagen oder tun, unangenehm ist.

Selbst wenn sie Sie kritisieren oder gegen Ihre Interessen handeln, ist ihr Tun in aller Regel auf eine tiefe frühere Verletzung zurückzuführen und Sie werden lediglich das praktische Ziel der Frustration und des Grolls, die sie über die Jahre aufgestaut haben. Die anderen projizieren also ihre negativen Gefühle auf Sie. Wenn Sie die Menschen auf diese Weise betrachten können, wird es Ihnen leichter fallen, nicht impulsiv zu reagieren und sich aufzuregen oder sich in kleinliche Grabenkämpfe verwickeln zu lassen. Wenn die Person wirklich bösartig ist, können Sie besser mit ihr umgehen, indem Sie selbst emotionslos bleiben, um den richtigen Schlag zu planen. Sie können sich selbst davor bewahren, Verletzungen und bittere Gefühle anzusammeln.

Betrachten Sie Menschen als Naturphänomene. Sie sind wie Blumen oder Gesteinsarten – es gibt sie in allen Varianten. Es gibt Narren und Heilige und Soziopathen und Egoisten und edle Krieger; sie können sensibel oder unsensibel sein. Sie alle spielen in unserer sozialen Ökologie eine Rolle. Das bedeutet nicht, dass wir uns nicht bemühen und das schädliche Verhalten der Menschen verändern können, die uns nahestehen oder in unserem Einflussbereich sind, aber wir können die menschliche Natur nicht ändern – und selbst wenn uns das gelänge, könnte das Resultat viel schlimmer sein als das, was wir gegenwärtig haben. Sie müssen die Unterschiedlichkeit und die Tatsache hinnehmen, dass die Menschen so sind, wie sie sind. Dass sie anders sind als Sie, sollten Sie nicht als Provokation Ihres Egos oder Ihres Selbstbewusstseins auffassen, sondern als etwas, das es zu begrüßen und akzeptieren gilt.

Aus dieser neutraleren Perspektive heraus können Sie versuchen, die Menschen zu verstehen, mit denen Sie auf einer tieferen Ebene in Verbindung stehen, wie Tschechow dies mit seinem Vater tat. Je mehr Sie dies tun, umso toleranter werden Sie anderen und der menschlichen Natur im Allgemeinen gegenüber. Durch ihren offenen, großzügigen Geist werden sich Ihre sozialen Interaktionen viel reibungsloser gestalten und die Menschen werden sich zu Ihnen hingezogen fühlen.

Schließlich sollten Sie das moderne Konzept der Einstellung in Bezug auf das alte *Konzept der Seele* betrachten. Das Konzept der Seele existiert in fast allen indigenen Völkern und vorneuzeitlichen Zivilisationen. Es bezog sich ursprünglich auf die äußeren *spirituellen Kräfte* , die das Universum durchdrangen und im Individuum in Form der Seele enthalten waren. Die Seele ist nicht der Geist oder der Körper, sondern vielmehr das allgemeine Wesen, das wir verkörpern, gewissermaßen unsere Art, die Welt zu erleben.

Es ist das, was einen Menschen individuell macht, und das Konzept der Seele stand mit den frühesten Vorstellungen der Persönlichkeit in Zusammenhang. Diesem Konzept zufolge konnte die Seele einer Person ihre Tiefen haben. Manche Menschen besaßen eine größere Menge dieser spirituellen Kraft, hatten also mehr Seele. Andere hatten eine Persönlichkeit, der diese Kraft fehlte und die in gewisser Weise seelenlos waren.

Dies ist relevant für unsere Vorstellung von der richtigen Einstellung. In unserer modernen Auffassung der Seele ersetzen wir diese äußere spirituelle Kraft mit dem Leben selbst, oder was als *Lebensenergie* beschrieben werden kann. Das Leben ist inhärent komplex und unberechenbar, seine Kräfte übersteigen bei Weitem das, was wir jemals begreifen oder kontrollieren könnten. Diese Lebensenergie spiegelt sich in der Natur und der menschlichen Gesellschaft durch die erstaunliche Vielfältigkeit wider, die wir in beiden Welten finden.

Auf der einen Seite finden wir Menschen, deren Lebensziel es ist, diese Lebensenergie zu hemmen und zu kontrollieren. Dies löst bei ihnen selbstzerstörerische Tendenzen aus. Sie müssen ihre Gedanken einschränken und Ideen treu bleiben, die mittlerweile irrelevant sind. Sie müssen das einschränken, was sie erleben. Es geht bei allem nur um sie und ihre kleinen Bedürfnisse und persönlichen Probleme. Sie sind oft besessen von einem bestimmten Ziel, das all ihre Gedanken dominiert, wie etwa Geld zu verdienen oder Aufmerksamkeit zu bekommen. All das lässt sie innerlich sterben, weil sie sich der Vielfalt des Lebens und der menschlichen Erfahrung verschließen. Auf diese Weise steuern sie auf die Seelenlosigkeit zu, einen inneren Mangel an Tiefe und Flexibilität.

Ihr Ziel muss es sein, sich immer in die entgegengesetzte Richtung zu bewegen. Entdecken Sie Ihre kindliche Neugier neu. Alles und jeder kann eine Quelle der Faszination sein. Sie lernen weiter, erweitern ständig das, was Sie wissen und was Sie erleben. Im Umgang mit Menschen fühlen Sie sich immer großzügig und tolerant, auch mit Ihren Feinden und jenen, die im seelenlosen Zustand gefangen sind. Sie lassen sich nicht von Verbitterung oder Hass versklaven. Statt anderen Menschen oder den äußeren Umständen die Schuld zu geben, sehen Sie die Rolle, die Ihre eigene Einstellung und Handlungen bei Ihrem Scheitern gespielt haben. Sie passen sich den Umständen an und klagen nicht darüber. Sie nehmen die Ungewissheit und das Unerwartete als wertvolle Eigenschaften des Lebens an und machen das Beste daraus. Auf diese Weise erweitert sich Ihre Seele auf die Konturen des

Lebens selbst und füllt sich mit dieser Lebensenergie.

Lernen Sie, die Menschen, mit denen Sie zu tun haben, durch die Tiefe ihrer Seele zu beurteilen, und verkehren Sie falls möglich mit jenen, die der expansiven Variante angehören.

> *Das ist der Grund, warum dieselben äußeren Ereignisse alle auf eine völlig andere Weise betreffen; unter denselben Umständen leben Menschen immer noch in verschiedenen Welten. ... Die Welt, in der ein Mensch lebt, hängt in erster Linie davon ab, wie dieser Mensch sie versteht, und folglich auch von den Eigenschaften seines Gehirns: Demnach erweist sich den Einen die Welt als arm, langweilig und vulgär und den Anderen umgekehrt als reich, interessant und bedeutend. Gewöhnlich beneiden Erstere diejenigen, die von interessanten Ereignissen erzählen, die sie erleben konnten; dabei vergessen sie völlig, dass sie besser auf die Wahrnehmungsfähigkeit neidisch sein sollten, die dem Ereignis das Interesse gibt, die Bedeutung verleiht, die es in der Sicht der Erzähler hat.*
>
> ARTHUR SCHOPENHAUER

DAS GESETZ DER REPRESSION

Die Menschen sind selten das, was sie vorgeben zu sein. Unter ihrem höflichen, freundlichen Äußeren lauert immer eine dunkle Schattenseite, die aus Gefühlen der Unsicherheit und aggressiven, selbstsüchtigen Impulsen besteht, die sie unterdrücken und sorgfältig vor der Öffentlichkeit verheimlichen. Diese dunkle Seite äußert sich in Verhaltensweisen, die Sie verblüffen und Ihnen schaden können. Lernen Sie, die Zeichen des Schattens zu erkennen, bevor sie toxisch werden. Sehen Sie die offensichtlichen Merkmale der Menschen – Härte, Frömmigkeit et cetera – als Strategie, um die entgegengesetzte Eigenschaft zu verbergen. Sie müssen sich auch Ihrer eigenen dunklen Seite bewusst sein. Sobald Sie sich ihrer bewusst sind, können Sie die kreativen Energien, die in Ihrem Unterbewusstsein schlummern, kontrollieren und in geregelte Bahnen lenken. Indem Sie die dunkle Seite in Ihre Persönlichkeit integrieren, werden Sie ein vollständigerer Mensch sein und eine Authentizität ausstrahlen, die auf andere anziehend wirkt.

Die dunkle Seite

Am 5. November 1968 gelang dem Republikaner Richard Nixon das vielleicht größte Comeback in der Geschichte der amerikanischen Politik, als er um Haaresbreite seinen demokratischen Konkurrenten, Hubert Humphrey, besiegte und der 37. Präsident der Vereinigten Staaten wurde. Nur acht Jahre zuvor hatte er bei seiner ersten Präsidentschaftskandidatur gegen John F. Kennedy eine vernichtende Niederlage erlitten. Das Wahlergebnis war extrem knapp, aber es war klar, dass Wahlmanipulationen in Illinois, die die Demokraten in Chicago angezettelt hatten, eine Rolle in seiner Niederlage gespielt hatten. Zwei Jahre später verlor er das Rennen um den Gouverneursposten in Kalifornien. Verbittert angesichts der Art und Weise,

wie die Presse ihn während der Wahl verfolgt und provoziert hatte, wandte er sich einen Tag nach seiner Niederlage an die Medien und schloss seine Ansprache mit den Worten: »Überlegen Sie sich nur, was Ihnen fehlen wird. Jetzt werden Sie keinen Nixon mehr herumstoßen können, weil das, meine hochverehrten Herren, meine letzte Pressekonferenz ist.«

Die Reaktion auf diese Ansage war überwältigend negativ. Ihm wurde vorgeworfen, in Selbstmitleid zu versinken. ABC News strahlte eine halbstündige Sondersendung mit dem Titel »Der politische Nachruf auf Richard Nixon« aus. Ein Beitrag im *Time Magazine* , der sich mit ihm befasste, schloss mit den Worten: »Wenn es kein Wunder gibt, kann Richard Nixon nicht darauf hoffen, jemals wieder in ein politisches Amt gewählt zu werden.«

Seine politische Karriere hätte demnach 1962 in jeder Hinsicht vorbei sein müssen. Doch Richard Nixons Leben war eine endlose Reihe von Krisen und Rückschlägen gewesen, die ihn nur entschlossener gemacht hatten. Als junger Mann war es sein Traum gewesen, an einer Eliteuniversität zu studieren – der Schlüssel, um in Amerika zu Macht zu gelangen. Richard war in jungen Jahren außergewöhnlich ehrgeizig gewesen. Sein Vater war jedoch relativ arm und konnte seinem Sohn keine teure Ausbildung ermöglichen. Richard überwand diese scheinbar unüberwindliche Hürde, indem er ein überragender Student wurde, sich wegen seiner übermenschlichen Arbeitsmoral den Spitznamen »Eisenarsch« erwarb und sich ein Stipendium für das Jurastudium an der Duke University verdiente. Um das Stipendium weiterhin zu erhalten, musste er zu den Klassenbesten gehören, was ihm durch eine Art von harter Arbeit gelang, die nur wenige andere aushalten konnten.

Nach mehreren Jahren im US-Senat hatte ihn Dwight D. Eisenhower für die Präsidentschaftswahl 1952 als Vizepräsident der Republikaner nominiert, diese Entscheidung aber bald bereut. Nixon hatte der republikanischen Partei einen geheimen Fonds verheimlicht, den er angeblich für private Zwecke genutzt haben sollte. Er stellte sich zwar als unschuldig heraus, doch Eisenhower fühlte sich mit Nixon an seiner Seite unwohl – und das war seine Ausrede, um ihn loszuwerden. Dermaßen abserviert zu werden würde mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit Nixons politische Karriere zerstören. Doch wieder einmal stellte dieser sich der Herausforderung, trat live im Fernsehen auf und hielt die Rede seines Lebens, in der er zu den Anschuldigungen Stellung nahm. Sie war so wirkungsvoll, dass die

Öffentlichkeit bei Eisenhower dafür plädierte, ihn als Vize zu behalten. So kam es, dass Richard Nixon acht Jahre als Vizepräsident diente.

Die vernichtenden Niederlagen von 1960 und 1962 sorgten dafür, dass Nixon sich abhärtete und wie ein Phönix aus der Asche seine Karriere neu belebte. Er war wie eine Katze mit neun Leben, nichts konnte ihn töten. Er verhielt sich einige Jahre lang unauffällig und kehrte dann für die Wahl 1968 mit voller Wucht zurück. Er war jetzt der »neue Nixon«, entspannter und umgänglicher; ein Mann, der gerne zum Bowling ging und derbe Witze machte. Und nachdem er alle Lektionen aus seinen vorigen Niederlagen gelernt hatte, durchlief er eine der glattesten und professionellsten Wahlen der modernen Geschichte und strafte mit seinem Sieg über Humphrey alle Feinde und Zweifler ab.

Mit dem Sieg bei den Präsidentschaftswahlen hatte Nixon scheinbar den Gipfel der Macht erklommen. Doch in seinem Geist gab es noch eine Herausforderung, die er überwinden musste und die vielleicht die größte von allen war. Nixons liberale Feinde sahen ihn als politisches Tier, als jemanden, der jeden Trick nutzen würde, um eine Wahl zu gewinnen. Für das Establishment der Ostküste, das ihn hasste, war er der Hinterwäldler aus Whittier, Kalifornien, ein Emporkömmling, der sich zu sehr bemühte, dazuzugehören. Nixon war fest entschlossen, es allen zu zeigen. Er war nicht der, für den sie ihn hielten. Er war in seinem tiefsten Inneren ein Idealist, kein skrupelloser Politiker. Seine geliebte Mutter Hannah, eine fromme Quäkerin, hatte ihm vermittelt, wie wichtig es war, alle Menschen gleich zu behandeln und einen Beitrag zum Weltfrieden zu leisten. Er wollte daher ein Vermächtnis als einer der größten Präsidenten der Geschichte schaffen. Seiner Mutter zuliebe, die in jenem Jahr gestorben war, wollte er ihre Quäkerideale verkörpern und seinen Kritikern zeigen, dass sie ihn falsch eingeschätzt hatten.

Seine politischen Vorbilder waren Männer wie der französische Präsident Charles de Gaulle, den er kennengelernt hatte und sehr bewunderte. De Gaulle hatte sich als Figur inszeniert, die Autorität und Vaterlandsliebe ausstrahlte. Nixon wollte dasselbe tun. In seinen Aufzeichnungen fing er an, sich selbst als »RN« zu bezeichnen – seine Version des Weltführers. RN sollte stark, resolut, mitfühlend und trotzdem in jeder Hinsicht männlich sein. Das Amerika, das er führen sollte, war von Antikriegsprotesten, Großstadtkrawallen und einer steigenden Kriminalitätsrate geprägt. Er wollte den Krieg beenden und darauf hinarbeiten, Weltfrieden zu stiften. Zu Hause

wollte er allen Amerikanern Wohlstand bringen, für Recht und Ordnung sorgen und ein Gefühl von Anstand vermitteln, welches das Land verloren hatte. Wenn er dies erreichte, würde er seinen Platz unter den Präsidenten einnehmen, die er verehrte – Abraham Lincoln und Woodrow Wilson. Und er würde dies mit eisernem Willen erkämpfen, so wie er es schon immer getan hatte.

In den ersten Monaten schritt Nixon beherzt zur Tat. Er erstellte ein kompetentes Kabinett mit Henry Kissinger als nationalem Sicherheitsberater. In seinen persönlichen Beraterstab holte er ehrgeizige junge Männer, die ihm treu ergeben waren und als Werkzeuge dienten, um seine großen Ziele für Amerika zu erreichen. Darunter waren Bob Haldeman, sein Stabschef; John Ehrlichman, der für die Innenpolitik zuständig war; John Dean, Rechtsberater des Weißen Hauses; und Charles Colson, Berater im Weißen Haus.

Nixon wollte nicht von Intellektuellen umgeben sein, er wollte Macher. Aber er war nicht naiv. Er verstand, dass in der Politik Loyalität flüchtig ist. Deshalb ließ er früh in seiner Präsidentschaft ein geheimes Abhörsystem im Weißen Haus installieren, von dem nur wenige wussten. Auf diese Weise konnte er seinen Stab im Auge behalten und vorzeitig mögliche Überläufer oder Verräter entdecken. So hätte er Beweise, die er später nutzen konnte, falls jemand versuchte, Gespräche mit ihm in ein falsches Licht zu rücken. Und das Beste war: Sobald seine Präsidentschaft zu Ende war, konnten die geschnittenen Bänder benutzt werden, um seine Größe als Anführer zu demonstrieren, die klare und logische Art, wie er zu seinen Entscheidungen kam. Die Bänder würden sein Vermächtnis sicherstellen.

Als die ersten Jahre verstrichen, arbeitete Nixon darauf hin, seinen Plan umzusetzen. Er war ein aktiver Präsident. Er unterzeichnete Gesetze, um die Umwelt zu schützen, die Gesundheit der Arbeiter und die Rechte der Verbraucher. Im Ausland bemühte er sich darum, den Krieg in Vietnam zu beenden – allerdings mit bescheidenem Erfolg. Doch bald legte er den Grundstein für seinen ersten Besuch in der Sowjetunion und seine gefeierte Reise nach China und unterzeichnete ein Abkommen mit den Sowjets, die nukleare Aufrüstung zu begrenzen. Das war nur der Anfang von dem, was Nixon noch alles erreichen wollte.

Trotz der relativen Glattheit dieser ersten Jahre begann sich etwas Seltsames in ihm zu rühren. Er konnte die innere Unruhe nicht ablegen, die ihn sein ganzes Leben lang verfolgt hatte. Sie brach in den vertraulichen Unterredungen mit seinem persönlichen Stab durch, die oft am späten Abend

bei einigen Drinks stattfanden. Nixon erzählte Geschichten aus seiner schillernden Vergangenheit, wobei er einige seiner alten politischen Wunden erwähnte, woraufhin die Verbitterung hochstieg.

Er war vor allem von dem Fall Alger Hiss besessen. Alger Hiss war ein wichtiger Berater im Außenministerium gewesen, der 1948 beschuldigt wurde, ein kommunistischer Spion zu sein. Hiss bestritt die Vorwürfe. Mit seinem Charme und seiner Eleganz war er der Liebling der Liberalen gewesen. Nixon, der damals ein neuer Kongressabgeordneter aus Kalifornien war, witterte einen Schwindler. Während andere Kongressleute beschlossen, Hiss in Ruhe zu lassen, unternahm Nixon, der das Komitee gegen unamerikanische Umtriebe repräsentierte, weitere Untersuchungen. In einer Befragung von Hiss antwortete dieser, als Nixon ihn auf das Gesetz gegen Meineid hinwies: »Ich bin mit dem Gesetz vertraut. Ich habe in Harvard Jura studiert. Ich glaube, Sie waren in Whittier?« – ein Seitenhieb auf das wenig prestigeträchtige College, das Nixon besucht hatte.

Unnachgiebig in seiner Verfolgung von Hiss, sorgte Nixon dafür, dass dieser wegen Meineids verurteilt wurde und ins Gefängnis ging. Dieser Sieg machte Nixon berühmt, aber wie er den Mitgliedern seines Stabs erzählte, zog er sich damit den ewigen Zorn des Ostküsten-Establishments zu, das ihn als schmierigen Emporkömmling aus Whittier sah. In den 1950er Jahren hielt dieses Establishment, das aus vielen Harvard-Absolventen bestand, Nixon und seine Frau Pat aus ihren sozialen Kreisen fern, was Nixons politische Kontakte einschränkte. Deren Verbündete in der Presse verspotteten ihn gnadenlos für jeden Fehler oder möglichen Lapsus. Ja, Nixon war kein Engel. Er gewann gerne, aber die Scheinheiligkeit dieser Liberalen trieb ihn auf die Palme – Bobby Kennedy war der König der schmutzigen politischen Tricks, aber welcher Reporter schrieb darüber?

Indem er diese Geschichten Abend für Abend mit seinem Stab tiefer ausführte, erinnerte er seine Leute daran, dass diese Vergangenheit noch sehr lebendig war. Die alten Feinde hatten es immer noch auf ihn abgesehen. Da gab es den CBS-Korrespondenten Daniel Schorr, der Nixon mit außerordentlicher Inbrunst zu hassen schien. Seine Berichte aus Vietnam schafften es immer, die schlimmsten Aspekte des Krieges hervorzuheben und Nixon in ein schlechtes Licht zu rücken. Dann gab es noch Katherine Graham, die Inhaberin der *Washington Post* , einer Zeitung, die eine persönliche Vendetta gegen Nixon zu haben schien, die viele Jahre zurückreichte. Sie war die Wortführerin der feinen Gesellschaft

Georgetowns, welche ihn und Pat seit Jahren mied. Am schlimmsten war aber Larry O'Brien, jetzt Vorsitzender der Demokraten, der es als Hauptberater während der Präsidentschaft Kennedys geschafft hatte, Nixon eine Steuerprüfung auf den Hals zu hetzen. So wie Nixon es sah, war O'Brien der bösartige Drahtzieher, der hinter allem steckte – ein Mann, der alles tun würde, um Nixons Wiederwahl 1972 zu verhindern.

Seine Feinde waren überall, und sie waren erbarmungslos. Sie lancierten negative Geschichten in der Presse, kramten peinliche Enthüllungen aus der Bürokratie heraus, spionierten ihm nach und waren bereit, sich auf den kleinsten Hinweis eines Skandals zu stürzen. »Und was«, pflegte er seinen Stab zu fragen, »tun wir auf unserer Seite?« Wenn sie nichts täten, um darauf zu reagieren, wären sie an ihrem eigenen Untergang selbst schuld. Sein Vermächtnis, seine Ambitionen standen auf dem Spiel. Als sich die Geschichten über Antikriegsdemonstrationen und Enthüllungen bezüglich des Vietnamkriegs aus seiner Administration häuften, fing Nixon vor Wut und Frustration an zu toben, und der Umgangston wurde auf beiden Seiten rauer. Als Colson einmal darüber redete, sich an einigen besonders lästigen Gegnern zu rächen, stimmte Nixon mit ein: »Eines Tages kriegen wir sie – wir reißen sie zu Boden, wo wir sie haben wollen. Und dann treten wir nach, fest und immer wieder – stimmt's, Chuck, stimmt's?«

Als Nixon darüber informiert wurde, dass viele Mitarbeiter des Amts für Arbeitsstatistik Juden waren, hatte er das Gefühl, dass der Grund für einige schlechte Wirtschaftszahlen darin zu suchen war. »In der Regierung wimmelt es vor Juden«, sagte er zu Haldeman. »Die meisten Juden sind illoyal.« Sie waren die Hauptstütze des Ostküsten-Establishments, das ihn so hart bekämpfte. Ein andermal erzählte er Haldeman: »*Bitte* geben Sie mir die Namen der Juden, Sie wissen schon, die Juden, die die Demokraten besonders unterstützen … Könnten wir bitte einige dieser Schwanzlutscher prüfen?« Es wäre in Ordnung, ihnen eine Untersuchung auf den Hals zu hetzen. Er hatte noch andere Ideen, wie er Katherine Graham schaden und Daniel Schorr bloßstellen konnte.

Nixon fing auch an, sich zunehmend Gedanken über sein öffentliches Image zu machen, das für sein Vermächtnis so wichtig war. Er bedrängte seinen Stab und sogar Henry Kissinger, der Presse seinen starken Führungsstil zu vermitteln. In Interviews sollten sie ihn als »Mr. Peace« – Herrn Frieden – bezeichnen, und Kissinger sollte nicht so viel Anerkennung erhalten. Nixon wollte wissen, was die Eliten auf den Partys in Georgetown über ihn sagten.

Waren sie endlich dabei, ihre Meinung über ihn in irgendeiner Weise zu ändern? Trotz seiner Sorgen zeichnete sich bis 1972 bereits ab, dass sich die Ereignisse zu seinen Gunsten entwickelten. Sein demokratischer Gegner bei der Präsidentschaftswahl würde Senator George McGovern sein, ein unverbesserlicher Liberaler. Nixon lag in den Umfragen vorne, aber er wollte viel mehr. Er wollte einen überwältigenden Erdrutschsieg und ein Mandat der Öffentlichkeit. Bestimmt hatten Männer wie O'Brien einige Tricks auf Lager, und so fing er an, Haldeman anzustacheln, ein wenig zu spionieren und in der schmutzigen Wäsche der Demokraten zu wühlen. Er wollte, dass Haldeman ein abgebrühtes Team aufstellte, das die notwendige Drecksarbeit mit maximaler Effizienz erledigte. Die Details überließ er ihm.

Zu seinem Leidwesen las Nixon im Juni jenes Jahres in der *Washington Post* von einem gescheiterten Einbruch im Watergate Hotel, in dem eine Gruppe von Männern versucht hatte, Abhörgeräte in den Büros von Larry O'Brien zu verstecken. Dies führte zur Verhaftung dreier Männer – James McCord, E. Howard Hunt und G. Gordon Liddy –, die Verbindungen zum Komitee für die Wiederwahl Präsident Nixons hatten. Der Einbruch war so stümperhaft ausgeführt worden, dass Nixon den Verdacht hatte, dass er von den Demokraten inszeniert worden sei. Das war nicht das effiziente, abgebrühte Team, das er vorgeschlagen hatte.

Einige Tage später, am 23. Juni, besprach Nixon den Einbruch mit Haldeman. Das FBI untersuchte den Fall. Einige der verhafteten Männer waren ehemalige CIA-Agenten. Vielleicht, schlug Haldeman vor, könnten sie Leute in der Führungsetage der CIA dazu bringen, Druck auf das FBI auszuüben, um die Untersuchung fallen zu lassen. Nixon war einverstanden. Er sagte Haldeman: »Ich werde mich nicht zu sehr einmischen.« Haldeman antwortete: »Nein, Sir. Das wollen wir auch nicht.« Aber Nixon fügte dann hinzu: »Kämpfen Sie mit harten Bandagen. So kämpfen unsere Gegner, und so werden auch wir kämpfen.« Nixon übertrug seinem Berater John Dean die Verantwortung für die interne Untersuchung, mit klaren Anweisungen, dass er dem FBI Steine in den Weg legen und jede Verbindung zum Weißen Haus verschleiern solle. Nixon hatte schließlich niemals direkt einen Einbruch befohlen. Watergate war eine Lappalie – nichts, was seinem Ruf schaden konnte. Es würde vergehen, so wie alle anderen schmutzigen politischen Taten, die niemals aufgedeckt oder in den Geschichtsbüchern erwähnt wurden.

Und Nixon hatte damit auch tatsächlich recht, zumindest im Augenblick.

Die Öffentlichkeit schenkte dem Einbruch wenig Beachtung. Nixon fuhr tatsächlich einen der größten Erdrutschsiege in der Geschichte der US-Wahlen ein: Er gewann jeden Bundesstaat mit Ausnahme von Massachusetts und Washington, D. C. Er gewann sogar einen großen Anteil der Demokraten für sich. Er hatte jetzt vier weitere Jahre Zeit, um sein Vermächtnis zu festigen, und es gab nichts, was ihn aufhalten konnte. Seine Beliebtheitswerte waren auf einem Höhepunkt.

Watergate jedoch wurde wieder zum Leben erweckt und verfolgte ihn. Im Januar 1973 beschloss der Senat, eine Untersuchung einzuleiten. Im März packte McCord schließlich aus und implizierte, dass verschiedene Mitglieder des Stabs im Weißen Haus den Einbruch angeordnet hatten. Hunt forderte Schweigegeld, damit er sein Wissen für sich behielt. Der Weg aus diesem Schlamassel war einfach und klar: einen externen Anwalt engagieren, der eine interne Untersuchung des Einbruchs leitete, mit der vollen Kooperation Nixons und seines Teams, um alle Details ans Licht zu bringen. Nixons Ruf würde leiden, manche Akteure würden ins Gefängnis wandern, aber er würde politisch am Leben bleiben, und er war das größte Stehaufmännchen, das es gab.

Nixon konnte einen solchen Schritt aber nicht gehen. Der unmittelbare Schaden wäre einfach zu groß. Der Gedanke, preisgeben zu müssen, was er gewusst und angeordnet hatte, machte ihm eine Heidenangst. Bei seinen Treffen mit Dean besprach er weiterhin die Vertuschung. Er machte sogar Vorschläge, wo sie Schweigegeld auftreiben könnten. Dean warnte ihn davor, sich zu sehr einzumischen, aber Nixon schien auf eine seltsame Weise von dem wachsenden Chaos, das er geschaffen hatte, fasziniert, und er war unfähig, sich davon zu distanzieren.

Bald war Nixon gezwungen, Haldeman und Ehrlichman zu feuern, die beide massiv in den Einbruch verwickelt waren. Es war eine Qual für ihn, sich durchzuringen, sie persönlich zu feuern, und als es darum ging, Ehrlichman die schlechte Neuigkeit mitzuteilen, brach er in Tränen aus. Doch nichts, was Nixon tat, schien den Schwung der Watergate-Untersuchungen stoppen zu können, die ihm immer näher kamen, wodurch er sich wie eine in die Ecke gedrängte Ratte fühlte.

Am 19. Juli 1973 erhielt Nixon die schlimmste aller Nachrichten: Das Senatskomitee, das den Watergate-Fall untersuchte, hatte von der geheimen Abhöranlage im Weißen Haus erfahren und forderte die Herausgabe der Bänder als Beweismaterial. Alles, woran Nixon denken konnte, war die

enorme Bloßstellung, wenn die Bänder publik wurden. Sie würden ihn zum Gespött der ganzen Welt machen! Er dachte an die derben Ausdrücke, die er benutzt, und die vielen harten Maßnahmen, die er befürwortet hatte. Sein Image, sein Vermächtnis, alle Ideale, die er hatte realisieren wollen, würden auf einen Schlag vernichtet. Er dachte an seine Mutter und seine eigene Familie – sie hatten ihn niemals so reden hören, wie er es in der Privatsphäre seines Büros getan hatte. Es war, als wäre eine andere Person auf diesen Bändern. Alexander Haig, der jetzt sein Stabschef war, sagte Nixon, dass er das Abhörsystem sofort entfernen und die Bänder vernichten musste, bevor er eine offizielle Zwangsvorladung erhielt.

Nixon schien gelähmt: Wenn er die Bänder vernichtete, war das ein Schuldeingeständnis. Womöglich könnten ihn die Bänder entlasten, weil sie bewiesen, dass er den Einbruch niemals direkt angeordnet hatte. Doch der Gedanke, dass auch nur eines dieser Bänder veröffentlicht werden könnte, entsetzte ihn. Er überlegte hin und her, beschloss aber am Ende doch, sie nicht zu vernichten. Indem er sein Vorrecht als Präsident geltend machte, würde er sich dagegen wehren, die Bänder auszuhändigen.

Als der Druck wuchs, beschloss Nixon im April 1974, zusammengeschnittene Transkripte der Bänder in Form eines 1.200 Seiten langen Berichts zu veröffentlichen und auf das Beste zu hoffen. Die Öffentlichkeit war von dem, was sie las, entsetzt. Ja, viele hatten Nixon für aalglatt und unaufrichtig gehalten, aber die aggressive Wortwahl, die Flüche, der bisweilen hysterische, paranoide Ton seiner Gesprächsführung und das völlige Fehlen von Hemmungen oder Zögern bei der Anordnung verschiedener illegaler Handlungen offenbarten eine Seite von ihm, die niemand für möglich gehalten hatte. Selbst Mitglieder seiner Familie waren entsetzt. Als es um Watergate ging, schien Nixon sehr schwach und unentschlossen, so gar nicht das Bild eines amerikanischen de Gaulle, das er nach außen projizieren wollte. Er zeigte nicht ein einziges Mal den leisesten Wunsch, die Wahrheit zu erfahren und die Täter zu bestrafen. Wo war der Mann von Recht und Ordnung?

Am 24. Juli kam der Todesstoß: Der Oberste Gerichtshof befahl Nixon, die Bänder auszuhändigen, und unter ihnen befand sich auch das am 23. Juni 1972 aufgezeichnete Gespräch, in dem er sich einverstanden zeigte, die CIA zu benutzen, um die FBI-Untersuchungen zu unterbinden. Das war der »rauchende Colt«, der seine von Anfang an bestehende Beteiligung an der Vertuschung bewies. Nixons Untergang war besiegelt, und obwohl es allem

zuwiderlief, woran er glaubte, beschloss er Anfang August, von seinem Amt zurückzutreten.

Am Morgen nachdem er seine Rücktrittsrede gehalten hatte, sprach Nixon ein letztes Mal zu seinem Stab, und mit seinen Gefühlen ringend schloss er mit den Worten: »Lassen Sie sich niemals entmutigen, seien Sie niemals kleingeistig; vergessen Sie niemals, dass andere Sie vielleicht hassen, aber sie gewinnen nur dann, wenn Sie diesen Hass erwidern, denn dann zerstören Sie sich selbst.« Anschließen stieg er mit seiner Familie in den Hubschrauber, der ihn ins politische Exil brachte.

Interpretation: Für jene, die eng mit Richard Nixon zusammenarbeiteten, war der Mann ein Rätsel. Laut seinem Hauptredenschreiber Ray Price gab es zwei Nixons: einer hell, der andere dunkel. Der helle Nixon war »außerordentlich rücksichtsvoll, außerordentlich fürsorglich, empfindsam, mit einem großzügigen Geist, gütig«. Der dunkle Nixon war »wütend, rachsüchtig, jähzornig, gemein«. Price hatte den Eindruck, als würden sich beide Seiten »ständig bekämpfen«. Aber der vielleicht aufmerksamste Beobachter von Nixon, der dieses Rätsel am weitesten entschlüsselte, war Henry Kissinger. Er nahm Nixon genau unter die Lupe, damit er ihm beikommen und ihn sogar für seine eigenen Zwecke einsetzen konnte. Laut Kissinger musste der Schlüssel zu Nixon und seiner gespaltenen Persönlichkeit irgendwo in seiner Kindheit liegen. »Können Sie sich vorstellen«, beobachtete Kissinger einmal, »wie dieser Mann vielleicht geworden wäre, wenn ihn jemand geliebt hätte?«

Als kleines Kind schien Nixon besonders liebesbedürftig zu sein. Er war ein berüchtigtes Schreikind; es bedurfte äußerster Anstrengung, ihn zu beruhigen, und er brach ständig in Tränen aus. Er wollte mehr Aufmerksamkeit, mehr Zuwendung, und er war ziemlich manipulativ, wenn er diese Dinge nicht bekam. Seine Eltern kamen mit dieser Eigenschaft ihres Kindes nicht zurecht. Sie waren in den Pioniertagen Südkaliforniens aufgewachsen und hätten ein stoisches Kind bevorzugt, das sich gut mit sich selbst beschäftigen konnte. Nixons Vater konnte körperlich gewalttätig und kalt sein. Seine Mutter war fürsorglicher, aber oft niedergeschlagen und sehr launisch. Sie musste das wiederholte unternehmerische Scheitern ihres Mannes erdulden und sich um zwei kränkliche Brüder Richards kümmern, die früh starben. Sie musste Richard oft monatelang verlassen, um seine Brüder zu umsorgen, was dieser als eine Art von Verrat wahrgenommen haben musste.

Nixons Persönlichkeit wurde durch den Umgang mit seinen schwierigen Eltern geformt. Er strebte danach, seine Verletzlichkeit zu überwinden und zu kaschieren, und schuf eine Persona, die ihm gute Dienste leistete – zuerst mit seiner Familie und später mit der Öffentlichkeit. Für diese Persona hob er seine eigenen Stärken hervor und entwickelte neue. Er wurde zu einem extrem zähen, resilienten, aggressiven, entschlossenen und rationalen Mann, mit dem sich niemand anlegen wollte, vor allem nicht in Diskussionen. Laut Kissinger »gab es nichts, was er mehr fürchtete, als den Eindruck von Schwäche zu erzeugen«. Aber das schwache und verletzliche Kind, das in einem steckt, verschwindet nicht einfach so. Wenn seine Bedürfnisse niemals befriedigt oder zur Kenntnis genommen werden, dringt seine Präsenz ins Unterbewusstsein, in die Schatten der Persönlichkeit, und wartet nur darauf, sich auf seltsamen Wegen Bahn zu brechen. Es wird die dunkle Seite.

Immer wenn Nixon Stress oder große Unruhe verspürte, pflegte diese dunkle Seite aus dem tiefsten Inneren in Form von großer Unsicherheit (»Niemand schätzt mich«), Verdächtigungen (»Überall lauern Feinde«), plötzlichen emotionalen Ausbrüchen, Wutanfällen und dem unbändigen Wunsch zum Vorschein zu kommen, all jene zu manipulieren und zu schädigen, die ihm seiner Meinung nach schaden wollten.

Nixon unterdrückte und verleugnete diese Seite vehement, selbst bis zu seinen letzten Worten, die er an seinen Stab richtete. Er erzählte anderen oft, dass er niemals weinte, nachtragend war oder sich darum scherte, was andere von ihm hielten – aber das genaue Gegenteil war der Fall. Meist spielte er seine Rolle als RN gut. Aber wenn sich der Schatten rührte, zeigte sich das in seltsamem Verhalten, und das vermittelte den Menschen, die ihm regelmäßig begegneten, den Eindruck, dass sie es tatsächlich mit zwei verschiedenen Nixons zu tun hatten. Für Kissinger war es so, als käme das ungeliebte Kind zum Vorschein.

Nixons dunkle Seite wurde in Form der Bänder schließlich zu etwas Sichtbarem. Nixon wusste, dass alles, was er sagte, aufgezeichnet wurde, und trotzdem hielt er sich mit seinen Äußerungen niemals zurück: Er beleidigte enge Freunde hinterrücks, erging sich in wilder Paranoia und Rachefantasien, und er schwadronierte über die einfachsten Entscheidungen. Er war ein Mann, der große Angst vor dem kleinsten inneren Leck hatte, und verdächtigte so gut wie jeden in seinem Umfeld des Verrats – und trotzdem vertraute er sein Schicksal Bändern an, die seiner Überzeugung nach niemals in ungeschnittener Form an die Öffentlichkeit dringen würden. Selbst als es

so schien, als könnten sie öffentlich werden, und ihm geraten wurde, sie zu zerstören, hielt er an ihnen fest, hypnotisiert von dem anderen Nixon, der zum Vorschein gekommen war. Es war, als ob er insgeheim seine eigene Bestrafung herbeisehnte, als würden das Kind und die dunkle Seite in ihm Rache dafür nehmen, so lange so massiv unterdrückt worden zu sein.

Ihnen muss Folgendes klar sein: Nixons Geschichte ist näher an Ihnen und Ihrer Realität, als Sie es sich vielleicht eingestehen möchten. Wie Nixon haben Sie eine öffentliche Persona erschaffen, die Ihre Stärken hervorhebt und Ihre Schwächen verbirgt. Wie er unterdrücken Sie die sozial weniger akzeptierten Eigenschaften, die Sie als Kind von Natur aus besessen haben. Sie sind schrecklich nett und angenehm geworden. Und wie er haben Sie eine dunkle Seite; eine Seite, deren Existenz Sie ungern zugeben oder die Sie näher anschauen. Sie besteht aus Ihren tiefsten Unsicherheiten, Ihren geheimsten Wünschen, andere zu verletzen, selbst jene, die Ihnen nahestehen, Ihren Rachefantasien, Ihrem Argwohn anderen gegenüber, Ihrem Hunger nach mehr Aufmerksamkeit und Macht. Diese dunkle Seite verfolgt Sie in Ihren Träumen. Sie zeigt sich in Augenblicken unerklärlicher Niedergeschlagenheit, ungewöhnlicher Unruhe, Launenhaftigkeit, plötzlicher Bedürftigkeit und Verdächtigungen. Sie äußert sich in flapsigen Kommentaren, die Sie später bereuen. Und manchmal, so wie bei Nixon, führt sie sogar zu destruktivem Verhalten. Sie neigen dann dazu, die Umstände oder andere Leute für Ihre Stimmungen und Ihr Verhalten verantwortlich zu machen, aber sie kehren immer wieder, weil Sie sich ihres Ursprungs nicht bewusst sind. Depressionen und Unruhe rühren daher, weil man nicht sein authentisches Ich ist, weil man eine Rolle spielt. Es erfordert viel Energie, diese dunkle Seite im Zaum zu halten, aber gelegentlich bricht das unangenehme Verhalten durch, um die innere Spannung zu lösen.

Ihre Aufgabe als Schüler der menschlichen Natur ist es, die dunkle Seite Ihres Charakters zu erkennen und zu untersuchen. Wenn Sie sich diese Seite bewusst machen und betrachten, verliert sie ihre destruktive Kraft. Wenn Sie lernen können, die Anzeichen bei sich selbst zu entdecken (Näheres hierzu in den folgenden Abschnitten), können Sie diese dunklere Energie auf eine produktive Aktivität richten. Sie können Ihre Bedürftigkeit und Verletzlichkeit in Empathie verwandeln. Sie können Ihre aggressiven Impulse auf lohnenswerte Ziele und Ihre Arbeit richten. Sie können zugeben, dass Sie ehrgeizig sind und nach Macht streben, und müssen sich nicht schuldbewusst verhalten und heimliche Dinge tun. Sie können Ihre Neigung

zum Argwohn und die Projektion Ihrer eigenen negativen Emotionen auf andere überwachen. Sie können erkennen, dass auch in Ihnen egoistische und schädliche Impulse sind, dass Sie nicht so engelsgleich und stark sind, wie Sie denken. Mit diesem Bewusstsein gehen eine stärkere Ausgeglichenheit und größere Toleranz anderen gegenüber einher.

Es könnte der Eindruck entstehen, dass nur jene, die immer Stärke und Anstand projizieren, erfolgreich werden können, aber das ist ganz und gar nicht der Fall. Indem Sie eine Rolle konsequent spielen, indem Sie alles daransetzen, Idealen gerecht zu werden, die nicht echt sind, werden Sie eine Falschheit ausstrahlen, die andere spüren. Sehen Sie sich große Persönlichkeiten wie Abraham Lincoln und Winston Churchill an. Sie besaßen die Fähigkeit, ihre Schwächen und Fehler zu analysieren und über sich selbst zu lachen. Sie wirkten nach außen authentisch und menschlich, und das war die Quelle ihres Charmes. Die Tragödie von Nixon war, dass er ein enormes politisches Talent und Intelligenz besaß. Wenn er doch nur auch die Fähigkeit besessen hätte, über sich selbst zu reflektieren und den dunklen Seiten seines Charakters Rechnung zu tragen. Es ist die Tragödie, der wir uns alle insofern stellen müssen, als wir der Wahrheit nicht ins Gesicht blicken wollen.

> *Diese Sehnsucht, einen Wahnsinn zu begehen, hält sich unser ganzes Leben lang. Wer hat nicht, als er mit jemandem an einem Abgrund oder auf einem Turm stand, den plötzlichen Drang verspürt, den anderen in die Tiefe zu stürzen? Und wie kann es sein, dass wir jene verletzen, die wir lieben, obwohl wir wissen, dass es uns später leidtun wird? Unser ganzes Wesen ist nichts anderes als ein Kampf gegen die dunklen Kräfte, die in uns sind. Leben heißt, mit Trollen in Herz und Seele zu kämpfen. Schreiben heißt, sich selbst zu beurteilen.*
>
> HENRIK IBSEN

Schlüssel zur menschlichen Natur

Wenn wir über die Menschen nachdenken, die wir kennen und regelmäßig sehen, müssen wir zugeben, dass sie normalerweise recht angenehm und freundlich sind. Meistens scheinen sie sich in unserer Gesellschaft wohlzufühlen, relativ offen und selbstbewusst zu sein, sozial verantwortlich und teamfähig, sie scheinen gut für sich selbst zu sorgen und andere gut zu

behandeln. Aber hin und wieder zeigen sich bei Freunden, Bekannten und Arbeitskollegen Verhaltensweisen, die im Widerspruch zu dem zu stehen scheinen, was wir normalerweise sehen.

Dies kann sich auf viele Arten äußern: Aus dem Nichts machen sie eine kritische, vielleicht sogar gemeine Bemerkung über uns, oder sie äußern eine eher harte Beurteilung unserer Arbeit oder Persönlichkeit. Ist das etwas, was sie wirklich fühlen und nicht länger verbergen können? Für einen Augenblick scheinen sie nicht so nett wie sonst. Oder wir hören von ihrer unfairen Behandlung von Familienmitgliedern oder Angestellten, die hinter verschlossenen Türen stattfindet. Oder sie haben aus heiterem Himmel eine Affäre mit dem unwahrscheinlichsten Mann oder der unwahrscheinlichsten Frau, und das führt zu schlimmen Konsequenzen. Oder sie investieren ihr Geld in eine absurde und riskante Investitionsanlage. Oder sie tun etwas Unüberlegtes, womit sie ihre Karriere aufs Spiel setzen. Oder wir erwischen sie bei einer Lüge oder einer Manipulation. Es gibt solche Augenblicke des atypischen Ausrastens oder Tobens auch bei Personen des öffentlichen Lebens oder Prominenten, die sich dann ausführlich für ihr seltsames Verhalten entschuldigen, das scheinbar völlig grundlos über sie kam.

Was sich in diesen Augenblicken zeigt, ist die dunkle Seite ihres Charakters, die der Schweizer Psychologe C. G. Jung als den »Schatten« bezeichnete. Der Schatten besteht aus all den Eigenschaften, die sich die Menschen nicht zugestehen und daher unterdrücken. Diese Repression ist so tief und wirkungsvoll, dass sich die Menschen in der Regel ihres Schattens nicht bewusst sind; er operiert im Unterbewussten. Laut Jung hat dieser Schatten eine gewisse Stärke, abhängig davon, wie tief die Repression und die Anzahl der Eigenschaften sind, die versteckt werden. Man könnte also sagen, dass Nixon einen besonders starken Schatten hatte. Wenn jemand seine dunkle Seite offenbart, können wir das an seiner Mimik erkennen. Seine Stimme und Körpersprache verändern sich, beinahe so, als würde uns eine andere Person konfrontieren; die Merkmale des wütenden Kindes werden plötzlich sichtbar. Wir *spüren* , wie sich der Schatten regt und zum Vorschein kommt.

Der Schatten liegt tief begraben, aber er wird in Stressmomenten gestört und aktiv, oder wenn tiefe Verletzungen und Komplexe ausgelöst werden. Er neigt auch dazu, mit zunehmendem Alter stärker in Erscheinung zu treten. Wenn wir jung sind, finden wir alles aufregend, unter anderem auch die verschiedenen sozialen Rollen, die wir spielen müssen. Aber später im Leben

werden wir der Masken überdrüssig, die wir getragen haben, und der Schatten sickert stärker durch.

Weil wir den Schatten selten sehen, sind die Menschen, mit denen wir zu tun haben, in gewisser Hinsicht Fremde für uns. Es ist so, als sähen wir ein flaches, zweidimensionales Abbild der Person: ihre angenehme, soziale Seite. Wenn wir die Konturen ihres Schattens kennen, werden sie plastischer, dreidimensionaler. Diese Fähigkeit, eine ganzheitliche Person zu sehen, ist ein kritischer Schritt in unserem Wissen um die menschliche Natur. Mit diesem Wissen können wir das Verhalten von Menschen in Stresssituationen antizipieren, ihre geheimen Motive verstehen und lassen uns nicht von ihren selbstzerstörerischen Tendenzen mit in die Tiefe ziehen.

Der Schatten wird in unseren frühesten Jahren geschaffen und entstammt zwei gegensätzlichen Kräften. Zuerst kamen wir voller Energie und Intensität auf diese Welt. Wir verstanden den Unterschied zwischen akzeptablem und inakzeptablem Verhalten nicht; wir lebten nur natürliche Impulse aus. Manche dieser Impulse waren aggressiv. Wir wollten die Aufmerksamkeit unserer Eltern ganz für uns und wir wollten mehr bekommen als unsere Geschwister. Wir erlebten Augenblicke der größten Zuneigung, aber auch starkes Missfallen und Hass, selbst für unsere Eltern, wenn sie unsere Bedürfnisse nicht erfüllten. Wir wollten uns in irgendeiner Weise überlegen fühlen und gewürdigt werden – für unser Aussehen, unsere Kraft oder unsere Intelligenz. Wir konnten erstaunlich egoistisch sein, wenn uns das, was wir wollten, verweigert wurde, und wurden hinterhältig und manipulativ, um es zu bekommen. Wir konnten sogar Vergnügen darin finden, andere Menschen zu verletzen, oder in Rachefantasien schwelgen. Wir erlebten und drückten das ganze Spektrum an Emotionen aus. Wir waren nicht die unschuldigen Engel, für die man Kinder so gerne hält.

Gleichzeitig waren wir total verletzlich und von unseren Eltern abhängig. Diese Abhängigkeit währte viele Jahre. Wir beobachteten unsere Eltern mit Argusaugen und registrierten jedes Zeichen des Wohlwollens und der Missbilligung auf ihren Gesichtern. Sie tadelten uns dafür, zu viel Energie zu haben, und wünschten sich, dass wir stillsitzen könnten. Sie fanden uns manchmal zu starrsinnig und selbstsüchtig. Sie hatten das Gefühl, dass andere sie nach dem Verhalten ihrer Kinder beurteilten, deshalb wollten sie, dass wir lieb und nett waren, brav taten und uns wie kleine Engel verhielten. Sie drängten uns dazu, kooperativ zu sein und uns fair zu verhalten, obwohl wir uns manchmal wünschten, uns anders zu verhalten. Sie ermunterten uns,

unsere eigenen Bedürfnisse zurückzustellen und mehr von dem zu sein, was sie in ihren anstrengenden Leben brauchten. Sie unterbanden unsere Wutanfälle und wirkten aktiv jeder Form der Ausschweifung entgegen.

Als wir älter wurden, kam der Druck, eine bestimmte Fassade zu präsentieren, aus anderen Richtungen, etwa von Altersgenossen und Lehrern. Es war in Ordnung, ein wenig Ehrgeiz zu zeigen, aber nicht zu viel, weil wir sonst antisozial wirken könnten. Wir konnten Selbstbewusstsein ausstrahlen, aber nicht zu viel, weil wir sonst überheblich wirken könnten. Der Wunsch, Teil der Gruppe zu sein, wurde eine Hauptmotivation, und deshalb lernten wir, die dunkle Seite unserer Persönlichkeit zu unterdrücken und wegzuschließen. Wir verinnerlichten alle Ideale unserer Kultur, wie etwa nett zu sein oder prosoziale Werte zu haben. Vieles davon ist für einen reibungslosen Ablauf des Soziallebens wichtig, aber infolgedessen wanderte ein großer Teil unseres Wesens in den Untergrund, in den Schatten. (Natürlich gibt es manche Zeitgenossen, die niemals gelernt haben, diese dunklen Qualitäten zu kontrollieren, und diese leben sie im wahren Leben aus. Das sind die Verbrecher unter uns. Aber selbst Verbrecher geben sich meist Mühe, sympathisch zu wirken und ihr Verhalten zu rechtfertigen.)

Die meisten von uns sind erfolgreich darin, ein positives soziales Tier zu werden, aber dafür müssen wir einen Preis bezahlen. Wir verlieren die Intensität, die wir in der Kindheit erlebt haben, das volle Spektrum an Emotionen und sogar die Kreativität, die mit dieser wilden Energie einhergeht. Insgeheim sehnen wir uns danach, diese Augenblicke erneut zu erleben. Uns zieht es zum Verbotenen – sexuell oder sozial. Vielleicht greifen wir zu Alkohol, Drogen oder anderen Stimulanzien, weil wir das Gefühl haben, dass unsere Sinne abgestumpft sind, unser Geist durch Konventionen eingeengt wird. Wenn wir im Laufe unseres Lebens zu viele Verletzungen und bittere Erlebnisse anhäufen, die wir vor anderen zu verbergen versuchen, wird der Schatten dichter. Wenn wir im Leben erfolgreich sind, werden wir süchtig nach positiver Aufmerksamkeit, und in den Augenblicken der unvermeidlichen Abstürze, die eintreten, wenn die Wirkung der Droge namens Aufmerksamkeit nachlässt, wird der Schatten verstört sein und aktiviert werden.

Diese dunkle Seite zu verbergen erfordert Energie. Es kann anstrengend sein, immer eine so nette, selbstbewusste Fassade zu zeigen. Und so will der Schatten einen Teil der inneren Anspannung lösen und zurückkehren. Wie der römische Dichter Horaz einst sagte: *Naturam expellas furca, tamen usque*

recurret – »Auch wenn du die Natur gewaltsam austreibst, kehrt sie doch zurück«. Sie müssen lernen, solche Augenblicke des Loslassens bei anderen zu erkennen, sie zu deuten und die Umrisse des Schattens erkennen, der jetzt zum Vorschein kommt. Nachfolgend werden einige der offenkundigsten Zeichen einer solchen Freisetzung vorgestellt.

Widersprüchliches Verhalten

Das ist das vielsagendste Zeichen überhaupt. Es besteht aus Handlungen, die die sorgfältig konstruierte Fassade, die die Menschen errichtet haben, Lügen strafen. Jemand, der zum Beispiel unmoralisches Verhalten kritisiert, wird in einer sehr kompromittierenden Situation erwischt. Oder jemand mit einer harten Schale offenbart im falschen Augenblick Komplexe und Hysterie. Oder jemand, der freie Liebe und Aufgeschlossenheit predigt, wird plötzlich ziemlich herrisch und autoritär. Das seltsame, widersprüchliche Verhalten ist ein direkter Ausdruck des Schattens (für weitere Anzeichen und ihre Deutung siehe Seite 245).

Gefühlsausbrüche

Jemand verliert plötzlich seine übliche Selbstbeherrschung, bringt tiefen Groll zum Ausdruck oder sagt etwas Zynisches und Verletzendes. Nach einer solchen Explosion behauptet die Person womöglich, dass sie es nicht so gemeint habe, obwohl genau das Gegenteil der Fall ist – der Schatten hat gesprochen. Sie können das, was die Person gesagt hat, für bare Münze nehmen. Auf einer weniger intensiven Ebene kann eine solche Person ungewöhnlich empfindlich und aufsässig werden. Manche ihrer größten Ängste und Unsicherheiten aus der Kindheit wurden plötzlich aktiviert, und das macht sie hyperwachsam für jede mögliche Kränkung und anfällig für kleinere Wutausbrüche.

Vehementes Verleugnen

Laut Freud kann etwas Unangenehmes oder Unbequemes in unserem Unterbewusstsein durch aktives Verleugnen unser Bewusstsein erreichen. Wir drücken also das genaue Gegenteil von dem aus, was in uns begraben liegt. Das könnte eine Person sein, die Homosexualität verurteilt, weil sie in Wirklichkeit diese Neigung hat. Nixon zeigte oft ein solches Verleugnen, beispielsweise wenn er anderen mit großer Entschiedenheit sagte, dass er niemals weine, nachtragend sei oder Schwächen nachgebe oder sich darum

schere, was andere von ihm hielten. Sie müssen das Verleugnen als Bejahung der Wünsche des Schattens deuten.

»Versehentliches« Verhalten

Die Leute reden vielleicht darüber, eine Abhängigkeit loszuwerden oder nicht so wahnsinnig hart zu arbeiten oder einer schädlichen Beziehung fernzubleiben. Dann fallen sie aber genau in das Verhalten zurück, das sie zu vermeiden versuchen, und geben einer nicht kontrollierbaren Krankheit oder Abhängigkeit die Schuld daran. Das lindert ihr schlechtes Gewissen, der dunklen Seite nachgegeben zu haben; sie können einfach nichts dagegen machen. Ignorieren Sie diese Rechtfertigungen und beobachten Sie, wie der Schatten arbeitet und an die Oberfläche dringt. Denken Sie daran: Wenn Menschen betrunken sind und sich anders verhalten als sonst, ist es oft nicht der Alkohol, der aus ihnen spricht, sondern ihr Schatten.

Überidealisierung

Sie kann als eine der stärksten Verschleierungen des Schattens dienen. Sagen wir einmal, dass wir an ein hehres Ziel glauben, zum Beispiel die Wichtigkeit der Transparenz unserer Handlungen, vor allem in der Politik. Oder wir bewundern und folgen dem Anführer eines solches Ziels. Oder wir beschließen, dass eine neue Art der finanziellen Investition – hypothekengestützte Sicherheiten zum Beispiel – den neuesten und besten Weg zum Wohlstand darstellt. In diesen Situationen gehen wir viel weiter, als einfachen Enthusiasmus zu zeigen. Wir sind voller inbrünstiger Überzeugung. Wir sehen über Fehler, Unstimmigkeiten oder mögliche Nachteile hinweg. Wir sehen alles schwarz und weiß – unser Ziel ist moralisch, modern und progressiv; die andere Seite, darunter die Zweifler, sind schlecht und reaktionär.

Wir haben nun das Gefühl, das Recht zu haben, alles für das Ziel oder Anliegen zu tun – lügen, betrügen, manipulieren, spionieren, wissenschaftliche Daten verfälschen, uns rächen. Alles, was unser Anführer tut, ist legitim. Im Fall der Investition haben wir das Gefühl, dass es in Ordnung ist, große Risiken einzugehen, weil das finanzielle Werkzeug diesmal anders und neu ist und die üblichen Regeln nicht gelten. Wir können so gierig sein, wie wir wollen, ohne uns Gedanken über die Konsequenzen zu machen.

Wir neigen dazu, uns von der Kraft der Überzeugungen anderer Leute

blenden zu lassen und extremes Verhalten einfach als Übereifer zu deuten. Aber wir sollten das Ganze in einem anderen Licht betrachten. Indem wir ein Ziel, eine Person oder ein Objekt überidealisieren, lassen wir dem Schatten freie Hand. Das ist die erste unbewusste Motivation. Die Schikane, die Manipulationen und die Gier, die sich aufgrund des Ziels oder Produkts zeigen, sollten für bare Münze genommen werden. Eine übermäßig starke Überzeugung ist schlichtweg ein Deckmantel für die unterdrückten Emotionen, die sich nun frei entfalten können.

In (Streit-)Gesprächen nutzen die Leute ihre starken Überzeugungen als perfekten Weg, um ihren Wunsch zu verbergen, andere zu gängeln und einzuschüchtern. Sie legen Statistiken und Anekdoten vor (die sich immer auftreiben lassen), um ihre Ansicht zu untermauern, und fahren dann damit fort, die Integrität der anderen zu beleidigen oder infrage zu stellen. »Ist doch nur ein Gedankenaustausch«, behaupten sie. Achten Sie dabei aber auf den drohenden Tonfall und lassen Sie sich nicht zum Narren halten! Intellektuelle gehen vielleicht subtiler vor. Sie bombardieren Sie mit verschachtelten Sätzen, Fachausdrücken und komplexen Gedankengängen, die Sie nicht verstehen können, und geben Ihnen dadurch das Gefühl, ignorant und minderwertig zu sein. In jedem Fall sollten Sie dies als unterdrückte Aggression werten, die sich einen Weg an die Oberfläche bahnt.

Projektion

Das ist die mit Abstand geläufigste Art, mit unserem Schatten umzugehen, weil sie eine fast tägliche Freisetzung bietet. Wir können bestimmte Sehnsüchte vor uns selbst nicht zugeben – den Wunsch nach Sex, Geld, Macht oder Überlegenheit in irgendeinem Bereich –, und deshalb projizieren wir diese Wünsche auf andere. Manchmal stellen wir es uns einfach vor und projizieren diese Eigenschaften aus dem Nichts, um andere Leute zu be- und verurteilen. Oder wir suchen Leute, die solche tabuisierten Sehnsüchte in irgendeiner Form ausleben, und wir übertreiben sie, um unsere Abneigung oder unseren Hass zu rechtfertigen. Wir werfen zum Beispiel einer anderen Person vor, herrschsüchtig zu sein. In Wirklichkeit verteidigt sie sich aber nur. Wir sind diejenigen, die insgeheim herrschen wollen, aber wenn wir diese Eigenschaft zuerst im anderen sehen, können wir unseren unterdrückten Wunsch in Form eines Urteils ausleben und unsere eigene autoritäre Reaktion rechtfertigen. Sagen wir einmal, dass wir schon früh bestimmende und spontane Impulse unterdrückt haben, die für ein Kind völlig natürlich sind.

Unbewusst sehnen wir uns wieder nach solchen Eigenschaften, können aber unsere internen Tabus nicht überwinden. Wir halten dann Ausschau nach Personen, die weniger gehemmt und selbstbewusster sind und keinen Hehl aus ihrem Ehrgeiz machen. Wir übertreiben diese Tendenzen. Jetzt können wir sie verachten, und indem wir über sie nachdenken, schaffen wir ein Ventil für das, was wir uns selbst nicht eingestehen oder über uns preisgeben können.

Der bekannte deutsche Komponist des 19. Jahrhunderts, Richard Wagner, äußerte oft antisemitische Gedanken. Er beschuldigte die Juden, die westliche Musik mit ihrem eklektischen Geschmack, ihrer Sentimentalität und Betonung der technischen Brillanz zu verderben. Er sehnte sich nach einer »reineren« deutschen Musik, die er erschaffen wollte. Ein Großteil dessen, was er den Juden vorwarf, war frei erfunden, und seltsamerweise besaß Wagner selbst viele Eigenschaften, die er an Juden zu hassen schien: Sein Geschmack war ziemlich eklektisch und er hatte einen Hang zur Sentimentalität. Viele Pianisten und Dirigenten, mit denen er arbeitete, waren Juden, die er wegen ihres hervorragenden technischen Könnens schätzte.

Erinnern Sie sich daran: Hinter jedem vehement geäußerten Hass steckt oft ein geheimer und sehr widerwärtiger Neid auf die verhassten Personen oder Völker. Nur durch einen solchen Hass kann er aus dem Unterbewusstsein freigesetzt werden.

Wenn es darum geht, den Schatten einer Person zusammenzusetzen und zu ergründen, sollten Sie sich als Detektiv sehen. Durch die verschiedenen Hinweise, die Sie aufgreifen, können Sie die Umrisse ihrer unterdrückten Sehnsüchte und Impulse ausfüllen. Das gibt Ihnen die Möglichkeit, künftige Lecks und seltsames, schattenhaftes Verhalten zu antizipieren. Sie können sich sicher sein, dass ein derartiges Verhalten niemals nur einmal auftritt, und es wird sich auch in verschiedenen Bereichen zeigen. Wenn Sie zum Beispiel anhand der Art und Weise, wie jemand streitet, die Tendenz zum Schikanieren entdecken, werden Sie diese auch in anderen Aktivitäten sehen.

Sie denken womöglich, dass das Konzept des Schattens antiquiert ist. Schließlich leben wir heute in einer wesentlich rationaleren, wissenschaftlich geprägten Kultur. Die Menschen sind viel transparenter und selbstreflexiver als je zuvor, glauben Sie vielleicht. Wir sind viel weniger unterdrückt als unsere Vorfahren, die mit allen möglichen Arten von Druck aus organisierten religiösen Institutionen zu tun hatten. Es könnte aber auch das genaue Gegenteil der Fall sein: In vielerlei Hinsicht sind wir zwischen unserem

bewussten, sozialen Selbst und unserem unbewussten Schatten viel gespaltener. Wir leben in einer Kultur, die von einflussreichen Kodizes des korrekten Verhaltens durchsetzt ist, an die wir uns halten müssen, weil wir sonst in den sozialen Medien bloßgestellt werden – ein mittlerweile weitverbreitetes Phänomen. Wir sollen den Idealen der Selbstlosigkeit entsprechen, die wir unmöglich einhalten können, weil wir keine Engel sind. All das drängt die dunkle Seite unserer Persönlichkeit noch weiter in den Vordergrund.

Es gibt Anzeichen dafür, dass wir insgeheim stark zur dunklen Seite unserer Kultur hingezogen werden. Wir ergötzen uns an Fernsehserien, in denen skrupellose Figuren andere manipulieren, täuschen und dominieren. Wir saugen in den Nachrichten Geschichten von Leuten auf, die in irgendeiner Form die Fassung verloren haben, und nehmen deren anschließende öffentliche Bloßstellung hämisch zur Kenntnis. Serienmörder und diabolische Sektenführer faszinieren uns. Aufgrund dieser Sendungen und Nachrichten können wir immer den moralischen Zeigefinger heben und darüber reden, wie sehr wir solche Gestalten verachten, aber in Wirklichkeit füttert uns unsere Kultur ständig mit diesen Gestalten, weil wir hungrig nach Ausdrucksformen der dunklen Seite sind. All das verschafft uns eine kurzfristige Lösung der Anspannung, ein Ventil, um den Dampf abzulassen, der sich aufstaut, wenn wir immer Engel spielen und so furchtbar korrekt wirken müssen.

Das sind relativ harmlose Ventile. Es gibt durchaus gefährlichere, vor allem im Bereich der Politik. Wir fühlen uns zunehmend zu Anführern hingezogen, die diese dunkle Seite ausleben, die die Feindseligkeit und den Groll öffentlich ausdrücken, die wir alle insgeheim fühlen. Sie sagen Dinge, die wir uns nicht trauen würden. In der Sicherheit der Gruppe und durch ein gemeinsames Ziel geeint haben wir gewissermaßen die »Erlaubnis«, unsere Wut auf diverse praktische Sündenböcke zu projizieren und unseren Unmut an ihnen auszulassen. Indem wir den Anführer und das Ziel idealisieren, können wir nun mit einer Unbefangenheit agieren, vor der wir als Einzelpersonen üblicherweise zurückschrecken würden. Diese Demagogen sind geschickt darin, potenzielle Bedrohungen zu übertreiben, und legen Schwarz-Weiß-Rhetorik an den Tag. Sie schüren Ängste, Unsicherheiten und Rachegelüste, die in den Tiefen unseres Unterbewusstseins schlummern und nur darauf warten, in einem Gruppenumfeld zu explodieren. Wir finden immer mehr solcher Anführer, während wir ein größeres Maß an Repression

und innerer Anspannung wahrnehmen.

Der Schriftsteller Robert Louis Stevenson drückte diese Dynamik in dem Roman *Der seltsame Fall des Dr. Jekyll und Mr. Hyde* aus, der 1886 erschien. Die Hauptfigur, Dr. Jekyll, ist ein angesehener und wohlhabender Arzt und Wissenschaftler mit tadellosen Manieren, ein Inbegriff der Güte und Kultiviertheit. Er entwickelt eine Mixtur, die ihn in Mr. Hyde verwandelt, die Verkörperung seines Schattens, der mordet und vergewaltigt und die wildesten sinnlichen Genüsse auslebt. Stevensons Gedanke ist, dass der Schatten, den wir so vehement verleugnen, umso gefährlicher wird, je zivilisierter und moralischer wir uns nach außen hin darstellen. Wie der Charakter Dr. Jekyll beschreibt: »Mein Teufel war lange eingesperrt gewesen und kam nun brüllend hervor.«

Die Lösung liegt nicht in mehr Repression und Korrektheit. Wir können die menschliche Natur durch erzwungene Nettigkeit niemals verändern. Auch die Mistgabel hilft nicht. Genauso wenig hilft es, unseren Schatten in der Gruppe frei auszuleben, weil dies explosiv und gefährlich ist. Stattdessen müssen wir unseren Schatten in Aktion beobachten und ihn uns bewusst machen. Es ist schwer, unsere eigenen geheimen Impulse auf andere zu projizieren oder irgendein Ziel zu idealisieren, wenn wir uns den Mechanismus vor Augen geführt haben, der in uns wirkt. Durch eine solche Selbsterkenntnis können wir einen Weg finden, unsere dunkle Seite produktiv und kreativ in unser Bewusstsein zu integrieren (mehr dazu im letzten Abschnitt dieses Kapitels). Dadurch werden wir authentischer und vollständiger, und wir schöpfen die Energien, die wir von Natur aus besitzen, maximal aus.

Die Entschlüsselung des Schattens: widersprüchliches Verhalten

Im Laufe Ihres Lebens werden Sie auf Menschen stoßen, die sehr empathische Merkmale haben, welche sie von anderen absetzen und die Quelle ihrer Kraft zu sein scheinen, wie etwa ungewöhnliches Selbstbewusstsein, außergewöhnliche Nettigkeit und Umgänglichkeit, großartiger moralischer Anstand und die Aura eines Heiligen, Zähigkeit und raue Männlichkeit, ein bedrohlich einschüchternder Intellekt. Wenn Sie genau hinsehen, werden Sie vielleicht eine leichte Übertreibung dieser Merkmale erkennen, als würden die Leute schauspielern oder ein kleines bisschen zu dick auftragen. Als Schüler der menschlichen Natur müssen Sie

die Realität verstehen: Das empathische Merkmal basiert normalerweise auf dem entgegengesetzten Merkmal, um von diesem abzulenken und es vor der Öffentlichkeit zu verbergen.

Dies geschieht auf zwei Arten: Früh im Leben bemerken manche Menschen eine Weichheit, Verletzlichkeit oder Unsicherheit, die sich als peinlich oder unangenehm erweisen könnte. Sie entwickeln daher unbewusst das entgegengesetzte Merkmal, eine Resilienz oder Zähigkeit, die wie eine Schutzschicht auf der Oberfläche liegt. Das andere Szenario ist eine Person, die eine Eigenschaft hat, die ihrer Meinung nach antisozial sein könnte, zum Beispiel ein zu großer Ehrgeiz oder ein Hang zur Selbstsucht. Sie entwickelt die entgegengesetzte Eigenschaft, also etwas sehr Prosoziales.

In beiden Fällen verbessern und perfektionieren die Menschen im Laufe der Jahre dieses öffentliche Image. Die unterschwellige Schwäche oder das antisoziale Merkmal ist die Schlüsselkomponente ihres Schattens – etwas, das verwehrt und unterdrückt wird. Aber wie es die Gesetze der menschlichen Natur vorgeben, gilt: Je tiefer die Repression, umso größer die Flatterhaftigkeit des Schattens. Mit zunehmendem Alter oder Stress werden sich in der Fassade Risse zeigen. Es ist anstrengend, eine Rolle stets perfekt spielen zu müssen. Das wahre Ich wird sich in Form von Stimmungsschwankungen, Obsessionen, heimlichen Lastern und Verhaltensweisen Bahn brechen, die diesem Image zuwiderlaufen und oft selbstzerstörerisch sind.

Ihre Aufgabe ist simpel: Seien Sie besonders bei Leuten auf der Hut, die solche empathischen Merkmale zeigen. Es ist sehr leicht, sich vom Erscheinungsbild und dem ersten Eindruck blenden zu lassen. Achten Sie darauf, ob sich im Laufe der Zeit Anzeichen für das Auftreten des Gegenteils bemerkbar machen. Es ist viel einfacher, mit solchen Leuten umzugehen, wenn Sie sie verstehen. Nachfolgend werden sieben der gängigsten empathischen Merkmale vorgestellt, die Sie erkennen müssen, damit Sie entsprechend darauf reagieren können.

Der harte Kerl

Er projiziert eine derbe Männlichkeit, die einschüchternd wirken soll. Er hat eine Arroganz und eine Art, die zum Ausdruck bringt, dass mit ihm nicht zu spaßen ist. Er neigt dazu, mit vergangenen Triumphen zu prahlen – die Frauen, die er erobert hat, die Kneipenschlägereien oder die Geschäftsverhandlungen, in denen er seinen Gegner in die Knie gezwungen

hat. Obwohl er sehr überzeugend wirkt, scheinen diese Geschichten übertrieben und nicht sehr glaubhaft. Lassen Sie sich vom schönen Schein nicht blenden. Solche Typen haben gelernt, eine zugrunde liegende Weichheit zu verbergen, eine emotionale Verletzlichkeit, die tief in ihnen steckt und ihnen Angst macht. Bei Gelegenheit werden Sie diese sensible Seite sehen – sie weinen vielleicht, bekommen einen Wutanfall oder zeigen plötzlich Mitgefühl. Weil ihnen diese Verhaltensweisen peinlich sind, werden sie sie schnell mit einer harten oder sogar grausamen Aktion oder Bemerkung zu verschleiern versuchen.

Für den Baseballspieler Reggie Jackson war der Manager der New York Yankees, Billy Martin, so ein lauter, polternder Typ. Jackson konnte die Weichheit hinter dem Gepolter in Martins Überempfindlichkeit erkennen, wenn es um sein Ego ging, seine Stimmungsschwankungen (nicht sehr maskulin) und emotionalen Ausbrüche, die eklatante Unsicherheiten offenbarten. Solche Männer können unter der Wucht der Emotionen, die sie zu verbergen und zu unterdrücken versuchen, die aber zwangsläufig irgendwann an die Oberfläche treten, furchtbare Entscheidungen treffen. Obwohl solche Typen Frauen gerne dominieren, geraten sie letztlich oft an eine Frau, die sie eindeutig dominiert, weil das ihr geheimer Wunsch ist.

Sie dürfen sich nicht von der Fassade einschüchtern lassen, aber hüten Sie sich auch davor, die tiefe Unsicherheit des harten Kerls zu schüren, indem Sie seine Geschichten oder seine Männlichkeit infrage stellen. Dieser Typus ist notorisch empfindlich und dünnhäutig, und Sie werden vielleicht einen schmollenden Gesichtsausdruck bemerken, wenn Sie seinen wunden Punkt treffen, bevor er ihn postwendend mit einem wütenden Blick zu kaschieren versucht. Wenn er zufällig ein Rivale ist, lässt er sich leicht zu einer Überreaktion verleiten, die etwas offenbart, das nicht gerade kernig-maskulin ist.

Der Heilige

Diese Person ist der Inbegriff von Güte und Reinheit. Sie unterstützt die besten und fortschrittlichsten Ziele. Sie kann sehr spirituell sein, wenn sie auf dieser Schiene fährt, oder sie steht über der Korruption und den Kompromissen der Politik, oder sie hat grenzenloses Mitgefühl für jede Art von Opfer. Dieses heilig wirkende Äußere entwickelt sich schon früh, um ihren starken Hunger nach Macht und Aufmerksamkeit oder ihre starken sinnlichen Gelüste zu verschleiern. Die Ironie ist, dass so eine Person eine

Menge Macht erlangen kann, indem sie diese heilige Aura auf die Spitze treibt und beispielsweise eine Sekte oder Partei anführt. Sobald sie die Macht innehat, hat der Schatten genügend Raum, um sich zu entfalten. Die Person wird dann intolerant, kritisiert die Unreinen und bestraft sie, falls nötig. Maximilien Robespierre, der den Beinamen »der Unbestechliche« trug und während der Französischen Revolution an die Macht kam, war ein solcher Typ. Unter seiner Herrschaft war die Guillotine im Dauereinsatz.

Solche Personen werden insgeheim zu Sex, Geld, dem Rampenlicht und allem hingezogen, was für ihre besondere Heiligkeit eigentlich tabu ist. Die Spannung und die Versuchungen sind zu groß – sie sind die Gurus, die mit ihren Jüngern schlafen. Sie inszenieren sich in der Öffentlichkeit als Heilige, aber ihre Familie oder ihr Partner kennt die dämonische Seite, wenn sie unter sich sind (siehe die Geschichte der Tolstois in Kapitel 2).

Es gibt zwar echte Heilige, aber diese haben nicht den Drang, ihre Taten in die Welt hinaustragen oder Macht an sich reißen zu müssen. Um die echten von den falschen Heiligen zu unterscheiden, müssen Sie ihre Worte und ihre Aura ignorieren, und den Fokus auf ihre Taten und die Fakten in ihrem Leben richten: den beträchtlichen Wohlstand, den sie akkumuliert haben, die Anzahl der Geliebten, das Ausmaß der Selbstversunkenheit. Sobald Sie diesen Typ erkennen, dürfen Sie auf keinen Fall ein naiver Gefolgsmann werden. Halten Sie Abstand. Wenn solche Personen Ihre Feinde sind, weisen Sie einfach auf die klaren Anzeichen ihrer Scheinheiligkeit hin.

Als Variation davon werden Sie auch auf Menschen stoßen, die freie Liebe predigen und scheinbar nichts von Regeln und Normen halten. In Wirklichkeit gieren sie aber nach Macht. Sie ziehen es vor, Sex mit Leuten zu haben, die von ihnen abhängig sind. Und natürlich gibt es keine Regeln, solange es zu ihrem Vorteil ist.

Der passiv-aggressive Charmeur

Diese Typen sind erstaunlich nett und entgegenkommend, wenn Sie ihnen zum ersten Mal begegnen, was so weit führt, dass Sie sie ziemlich schnell in Ihr Leben lassen. Sie lächeln viel, sind gut gelaunt und immer hilfsbereit. An einem gewissen Punkt erwidern Sie vielleicht den Gefallen, indem Sie sie einstellen oder ihnen auf andere Weise beruflich weiterhelfen. Aber im Laufe der Zeit zeigen sich Risse in der Fassade. Vielleicht machen sie aus heiterem Himmel eine kritische Bemerkung, oder Sie hören von Freunden, dass sie hinterrücks über Sie lästern. Dann geschieht etwas Hässliches – ein

Wutausbruch, ein Akt der Sabotage oder des Verrats –, das in völligem Gegensatz zu der netten charmanten Person steht, die Sie anfangs kennengelernt haben.

Die Wahrheit ist, dass diese Typen schon früh im Leben realisieren, dass sie zu Aggression und Neid neigen, die schwer kontrollierbar sind. Sie wollen Macht. Sie merken aber schnell, dass ihnen solche Neigungen das Leben schwer machen werden. Sie kultivieren daher im Laufe der Zeit eine genau gegenteilige Fassade – ihre Nettigkeit hat dabei aber beinahe einen aggressiven Unterton. Durch diesen Kunstgriff sind sie in der Lage, soziale Macht zu erlangen, aber insgeheim hassen sie es, diese Rolle spielen und so rücksichtsvoll sein zu müssen. Sie können das nicht ewig aufrechterhalten. Unter Stress oder einfach durch die Anstrengung ausgelaugt, werden sie irgendwann wütend und verletzen Sie. Das gelingt ihnen ziemlich gut, weil sie Sie und Ihre Schwächen mittlerweile gut kennen, und sie werden natürlich Sie für die Konsequenzen verantwortlich machen.

Ihre beste Verteidigungsstrategie ist es, sich vor Leuten in Acht zu nehmen, die zu schnell charmant sind und Freundschaft schließen wollen, die also auf Anhieb zu freundlich und entgegenkommend sind. Eine solche extreme Freundlichkeit ist niemals natürlich. Gehen Sie auf Distanz und halten Sie nach frühen Zeichen Ausschau, wie beispielsweise passiv-aggressiven Kommentaren. Wenn Sie merken, dass sie – scheinbar völlig atypisch – bösartig über jemanden lästern, können Sie sich sicher sein, dass der Schatten spricht und Sie eines Tages das Ziel einer solchen Lästerei sein werden.

Der Fanatiker

Sie sind beeindruckt von seiner Inbrunst, mit der er einen guten Zweck oder ein anderes Ziel unterstützt. Er spricht mit großer Entschlossenheit. Er lässt keine lauen Kompromisse zu. Er wird aufräumen, die alte Größe wiederherstellen. Er strahlt Kraft und Überzeugung aus, und deswegen hat er viele Anhänger. Er hat einen Hang zum Drama und zieht gerne die Aufmerksamkeit auf sich. Aber im entscheidenden Augenblick, wenn er das leisten könnte, was er versprochen hat, patzt er unerwartet. Er wird im falschen Moment unentschlossen oder verausgabt sich so sehr, dass er krank wird, oder er trifft so schlechte Entscheidungen, dass alles zusammenbricht. Es ist so, als hätte er plötzlich seinen Glauben verloren oder als wollte er insgeheim scheitern.

Die Wahrheit ist, dass solche Typen seit ihrer frühen Kindheit sehr unsicher

sind. Sie zweifeln an ihrem Selbstwert. Sie haben sich niemals genügend geliebt oder bewundert gefühlt. Geplagt von Ängsten und Ungewissheit, kaschieren sie dies damit, dass sie nach außen sehr von sich und ihrem Zweck überzeugt scheinen. Sie werden in ihrer Vergangenheit einige Änderungen in ihrem Glaubenssystem feststellen, die sogar radikal sein können. Das liegt daran, dass nicht der bestimmte Glaube eine Rolle spielt, sondern die intensive Überzeugung, und so ändern sie diese bei Bedarf, um sich dem Wandel der Zeit anzupassen. An etwas zu glauben ist für sie wie eine Droge. Aber die Zweifel kehren irgendwann zurück. Sie wissen insgeheim, dass sie den Ansprüchen nicht gerecht werden können. Und so werden sie unter Stress das genaue Gegenteil – unentschlossen und insgeheim zweifelnd. Sie entlassen plötzlich ihre Assistenten und Manager, um den Eindruck von Tatkraft zu erzeugen, aber sie sabotieren sich selbst unbewusst mit unnötigen Änderungen. Sie müssen alles irgendwie zum Einsturz bringen und machen trotzdem andere dafür verantwortlich.

Lassen Sie sich niemals von der Kraft der Überzeugungen, die jemand zeigt, und dessen Hang zur Theatralik einnehmen. Je schärfer die Äußerungen einer Person sind, umso tiefer sind ihre Unsicherheiten und Zweifel. Werden Sie kein Anhänger einer solchen Person, denn sie wird Sie nur zum Narren halten.

Der rigide Rationalist

Wir alle haben irrationale Tendenzen. Es ist das bleibende Vermächtnis unserer primitiven Ursprünge. Wir werden sie niemals los. Wir neigen zu Aberglauben und dazu, Zusammenhänge zwischen zusammenhanglosen Ereignissen zu sehen. Zufälle faszinieren uns. Wir vermenschlichen und projizieren unsere Gefühle auf andere Menschen und die Welt um uns. Wir lesen Horoskope, wenn uns keiner zusieht. Wir müssen das einfach akzeptieren. Wir greifen oft auf Irrationalität als eine Form der Entspannung zurück, wie etwa alberne Witze, bedeutungslose Aktivitäten, gelegentliches Hineinschnuppern in das Okkulte. Immer rational zu sein ist anstrengend. Aber manche Leute fühlen sich dabei sehr unwohl. Sie erleben dieses primitive Denken als Sanftmut, als Mystizismus, als der Wissenschaft und Technik zuwiderlaufend. Alles muss bis ins Extreme klar und analytisch sein. Sie werden überzeugte Atheisten, die jedoch nicht erkennen, dass die Existenz Gottes weder bewiesen noch widerlegt werden kann; es ist in beiden Fällen ein Glaube.

Das Unterdrückte kehrt aber immer zurück. Der Glaube an die Wissenschaft und Technik hat beinahe einen religiösen Unterton. Wenn es um ein Argument geht, bringen sie ihre Vorstellungen mit ganz besonders energischer intellektueller Überzeugungskraft und vielleicht sogar einem Hauch Verärgerung vor, was die primitiven Instinkte und ihr verborgenes emotionales Bedürfnis, andere zu drangsalieren, offenbart. Im Extremfall haben sie eine Affäre, die sehr irrational ist und ihrem nach außen projizierten Image völlig zuwiderläuft – wie der Professor, der mit dem jungen Fotomodell durchbrennt. Oder sie treffen eine schlechte berufliche Entscheidung, die sich negativ auf ihre Karriere auswirkt, oder sie fallen auf einen lächerlichen Finanztrick herein, oder glauben an Verschwörungstheorien. Sie neigen auch zu seltsamen Stimmungsschwankungen und emotionalen Ausbrüchen, wenn sich der Schatten rührt.

Provozieren Sie sie zu solchen Überreaktionen, um die Blase der intellektuellen Überlegenheit zum Platzen zu bringen. Wahre Rationalität sollte hinsichtlich ihrer eigenen Mächte nüchtern und skeptisch sein und sich nicht in den Vordergrund drängen.

Der Snob

Diese Typen haben das enorme Bedürfnis, sich von anderen zu unterscheiden, eine Form von Überlegenheit über das Gros der Menschheit durchzusetzen. Sie haben den erlesensten ästhetischen Geschmack, wenn es um Kunst, Filmkritik, Weine, gutes Essen oder Vintage-Punk-Schallplatten geht. Sie haben sich ein enormes Wissen über diese Themen angeeignet. Sie legen viel Wert auf den äußeren Schein, sie sind »alternativer« als andere, ihre Tätowierungen sind einzigartiger. In vielen Fällen scheinen sie einen interessanten Hintergrund zu haben, vielleicht eine aufregende Familiengeschichte und Vorfahren. Alles, was sie umgibt, ist außergewöhnlich. Natürlich stellt sich später heraus, dass sie ihren Hintergrund übertrieben oder einfach nur gelogen haben.

Beau Brummel, der berüchtigte Snob und Dandy des frühen 19. Jahrhunderts, kam in Wirklichkeit aus der langweiligen Mittelschicht – dem Gegenteil dessen, was er zu verkörpern versuchte. Die Familie von Karl Lagerfeld, dem kreativen Leiter des Modehauses Chanel, erbte ihr Geld nicht, sondern verdiente es auf sehr bürgerliche Art und Weise, obwohl er ganz andere Geschichten verbreitete.

Die Wahrheit ist, dass Banalität ein Teil der menschlichen Existenz ist. Einen Großteil unseres Lebens verbringen wir mit den langweiligsten und unspektakulärsten Tätigkeiten. Die meisten von uns haben Eltern, die einem normalen, unspektakulären Job nachgehen. Wir alle haben Seiten an uns und unseren Fähigkeiten, die mittelmäßig sind. Snobs reagieren diesbezüglich sehr empfindlich, sind wegen ihrer Herkunft und ihrer potenziellen Mittelmäßigkeit sehr unsicher. Sie gehen damit um, indem sie mit dem schönen Schein ablenken und täuschen (statt durch die wahre Originalität ihrer Arbeit), sich mit außergewöhnlichen Dingen und Spezialwissen umgeben. Unter all dem ist die echte Person, die darauf wartet, an die Oberfläche zu treten, ziemlich gewöhnlich und gar nicht so anders als die breite Masse.

Diejenigen, die wirklich besonders und anders sind, haben es in der Regel nicht nötig, diesen Umstand explizit hervorzuheben. Es ist ihnen sogar oft unangenehm, so anders zu sein, und sie gewöhnen es sich daher eher an, bescheidener zu sein. Als Beispiel hierfür sei die Geschichte von Abraham Lincoln genannt, die in einem späteren Abschnitt beschrieben wird. Nehmen Sie sich also vor Leuten in Acht, die großen Aufwand betreiben, um sich als anders oder besonders zu inszenieren.

Der extreme Unternehmer

Auf den ersten Blick scheinen diese Typen sehr positive Eigenschaften zu besitzen, vor allem im Hinblick auf die Arbeit. Sie haben sehr hohe Standards und achten extrem auf Details. Sie sind bereit, einen Großteil der Arbeit selbst zu erledigen. In Kombination mit einem Talent führt dies oft schon früh im Leben zu Erfolg. Doch unter der Fassade fangen die Samen des Scheiterns an zu sprießen. Das äußert sich zuerst in ihrer Unfähigkeit, anderen zuzuhören. Sie können keinen Rat befolgen. Sie brauchen niemanden. Sie misstrauen anderen sogar, die nicht dieselben hohen Standards haben. Mit wachsendem Erfolg sind sie daher gezwungen, immer mehr Verantwortung zu übernehmen.

Wenn sie wirklich selbstständig wären, wüssten sie, wie wichtig es ist, unwichtige Dinge zu delegieren, um den Überblick über die wichtigen Dinge zu behalten, aber es rührt sich etwas in ihnen – ihr Schatten. Bald werden die Verhältnisse chaotisch. Andere müssen kommen und das Geschäft übernehmen. Ihre Gesundheit und ihre Finanzen sind ruiniert und sie werden völlig abhängig von Ärzten oder externen Geldgebern. Aus der totalen

Kontrolle wird früher oder später die völlige Abhängigkeit von anderen. (Denken Sie nur einmal an den Popstar Michael Jackson und die letzten Jahre seines Lebens.)

Oft verschleiert die nach außen projizierte Selbstständigkeit den verborgenen Wunsch, dass andere sich um sie kümmern sollen, sodass sie die Abhängigkeit der Kindheit erneut erleben können. Sie könnten das niemals sich selbst gegenüber zugeben oder anderen gegenüber Zeichen einer solchen Schwäche offenbaren, aber unbewusst fühlen sie sich dazu hingezogen, ausreichend Chaos zu verbreiten, damit sie zusammenbrechen (können) und gezwungen sind, sich in eine Form der Abhängigkeit zu begeben. Es gibt Vorzeichen, die darauf hinweisen: wiederkehrende gesundheitliche Probleme, die plötzlichen Mikrobedürfnisse, im Alltag von anderen umsorgt zu werden. Aber das große Signal ist der Kontrollverlust und ihre Unfähigkeit, ihm Einhalt zu gebieten. Am besten geben Sie sich nicht zu sehr mit solchen Typen ab, wenn diese bereits auf eine lange Karriere zurückblicken, weil sie dazu neigen, viel Kollateralschaden zu erzeugen.

Der integrierte Mensch

Im Laufe unseres Lebens lernen wir unweigerlich Menschen kennen, die den Eindruck erwecken, mit sich im Reinen zu sein und sich in ihrer Haut wohlzufühlen. Sie zeigen bestimmte Merkmale, die diesen Eindruck verstärken: Sie sind in der Lage, über sich selbst zu lachen; sie können bestimmte Charakterschwächen offen zugeben, wie auch Fehler, die sie gemacht haben; sie haben eine verspielte, manchmal schelmische Ader, als hätten sie das Kind in sich bewahrt; sie können ihre Rolle im Leben mit einer gewissen Distanz spielen (siehe letzter Abschnitt in Kapitel 3). Bisweilen können sie entwaffnend spontan sein.

Was solche Leute uns signalisieren, ist eine größere Authentizität. Während die meisten von uns bei der Sozialisierung einen Großteil ihrer natürlichen Merkmale verloren haben, haben es die authentischen Typen irgendwie geschafft, sie lebendig und aktiv zu halten. Wir können sie leicht mit ihrem exakten Gegenstück kontrastieren: Menschen, die überempfindlich sind, bei jeder potenziellen Kränkung sofort persönlich beleidigt sind und den Eindruck erzeugen, sich in ihrer eigenen Haut nicht wohlzufühlen und etwas zu verbergen. Wir sind Meister darin, diesen Unterschied zu bemerken. Wir können es in ihrem nonverbalen Verhalten beinahe *spüren* – ob die

Körpersprache entspannt oder verkrampft ist, ob der Redefluss durchgängig ist oder stockt; die Art, wie die Augen blicken und uns Einblicke in das Innere offenbaren; ob ein Lächeln aufrichtig ist oder ausbleibt.

Eines steht fest: Wir fühlen uns zu den authentischen Typen hingezogen und von ihrem Gegenteil unbewusst abgestoßen. Der Grund dafür ist einfach: Wir alle betrauern insgeheim den Verlust des kindlichen Teils in uns – die Wildheit, Spontaneität, Intensität der Erfahrung, den offenen Geist. Unsere insgesamt verfügbare Energie wird durch den Verlust verringert. Jene von uns, die diese Authentizität ausstrahlen, stehen für eine andere mögliche Option: Erwachsene, die es geschafft haben, das Kind und den Erwachsenen in sich in Einklang zu bringen, das Dunkle und das Helle, das Unterbewusstsein und das Bewusstsein. Wir wollen in ihrer Nähe sein; vielleicht färbt ja ein Teil ihrer Energie auf uns ab.

Während Richard Nixon in vielerlei Hinsicht den nicht authentischen Typus verkörpert, lassen sich viele inspirierende Gegenbeispiele finden: in der Politik Männer wie Winston Churchill und Abraham Lincoln; in den Künsten Leute wie Charlie Chaplin und Josephine Baker; in der Wissenschaft jemand wie Albert Einstein; im sozialen Leben im Allgemeinen jemand wie Jacqueline Kennedy Onassis. Diese Typen weisen uns den Weg, dem wir folgen sollten und der größtenteils hin zur Selbsterkenntnis führt: Wenn wir uns unseres Schattens bewusst sind, können wir ihn kontrollieren, kanalisieren und integrieren. Wenn wir uns bewusst machen, was wir verloren haben, können wir uns wieder mit diesem Teil unseres Selbst verbinden, der in den Schatten versunken ist. Nachfolgend werden vier klare und praktische Schritte vorgestellt, um dies zu erreichen.

Sehen Sie den Schatten

Das ist der schwierigste Teil des Prozesses. Der Schatten ist etwas, das wir verleugnen und unterdrücken. Es ist viel einfacher, die dunklen Eigenschaften anderer Leute auszugraben und zu verurteilen. Es ist für uns beinahe unnatürlich, nach innen zu blicken und dieser Seite von uns selbst Rechnung zu tragen. Aber bedenken Sie, dass Sie nur ein halber Mensch sind, wenn Sie Ihren Schatten vergraben lassen. Seien Sie daher in diesem Prozess unerschrocken!

Am besten fangen Sie damit an, nach indirekten Zeichen zu suchen, wie sie in den vorigen Abschnitten beschrieben wurden. Achten Sie zum Beispiel auf besondere einseitige empathische Merkmale, die Ihnen eigen sind. Gehen Sie

davon aus, dass auch das gegenteilige Merkmal tief in Ihnen begraben liegt, und versuchen Sie von dort ausgehend in Ihrem Verhalten nach weiteren Zeichen für dieses Merkmal zu suchen. Betrachten Sie Ihre emotionalen Ausbrüche und Augenblicke extremer Empfindlichkeit: Jemand oder etwas hat einen wunden Punkt getroffen. Ihre überempfindliche Reaktion auf eine Bemerkung oder Unterstellung weist darauf hin, dass sich eine Eigenschaft des Schattens rührt, und zwar in Form einer tiefen Unsicherheit. Bringen Sie diese zum Vorschein.

Beobachten Sie Ihre Neigung, Emotionen und schlechte Eigenschaften auf Menschen oder sogar ganze Gruppen zu projizieren, die Sie kennen. Sagen wir zum Beispiel, dass Sie Narzissten und aufdringliche Menschen verachten. Vermutlich wehren Sie sich gegen Ihre eigenen narzisstischen Tendenzen oder den geheimen Wunsch, sich stärker durchzusetzen, in Form von vehementer Verleugnung oder Hass. Wir reagieren besonders empfindlich auf Merkmale und Schwächen von anderen, die wir bei uns selbst unterdrücken. Betrachten Sie Augenblicke in Ihrer Jugend (späte Teenagerjahre bis Anfang zwanzig), in denen Sie auf eine eher unsensible oder sogar gemeine Art gehandelt haben. Als Sie jünger waren, hatten Sie weniger Kontrolle über den Schatten und er kam natürlicher zum Vorschein, nicht mit der unterdrückten Kraft späterer Jahre.

In der späten Phase seines Lebens verfiel der Schriftsteller Robert Bly (*1926) in eine Depression. Sein Schreibstil wurde steril. Er dachte immer mehr über die Schattenseite seines Charakters nach. Er war entschlossen, Zeichen dafür zu finden und sie bewusst zu analysieren. Früher war Bly ein Bohemien, der in der Gegenkultur der 1960er Jahre sehr aktiv war. Seine künstlerischen Wurzeln reichen bis zu den Romantikern des frühen 19. Jahrhunderts zurück, die Männer und Frauen waren, denen Spontaneität und Natürlichkeit wichtig waren. In einem Großteil seiner eigenen Werke zog Bly über Werbe- und Geschäftsleute her – so wie er es sah, waren sie kalkulierend, planten alles bis ins kleinste Detail, hatten Angst vor dem Chaos des Lebens und waren ziemlich manipulativ.

Doch als er den Blick nach innen richtete, konnte Bly Spuren solcher kalkulierenden, manipulativen Eigenschaften auch in sich selbst entdecken. Auch er hatte insgeheim Angst vor chaotischen Augenblicken, er plante gerne im Voraus und versuchte, Ereignisse zu kontrollieren. Er konnte ziemlich heftig auf Leute reagieren, die er als völlig anders wahrnahm, aber in Wirklichkeit trug er die Merkmale eines Aktienhändlers und

Werbefachmanns in sich. Vielleicht war es der tiefere Teil in ihm selbst. Andere sagten ihm, dass sie ihn eher als jemanden sahen, der einen klassischen Geschmack und Schreibstil hatte (er konstruierte seine Handlungen gerne) – was ihn störte, weil er sich für das genaue Gegenteil hielt. Doch als er sich mit zunehmender Ehrlichkeit betrachtete, erkannte er, dass sie recht hatten. Andere können unseren Schatten oft besser sehen als wir selbst, und es wäre klug, ihre ehrliche Meinung zu dem Thema einzuholen. Schritt für Schritt entdeckte Bly seine dunklen Eigenschaften – rigide, erzkonservativ und so weiter –, und dadurch fühlte er sich mit der anderen Hälfte seiner Psyche wieder verbunden. Er konnte mit sich selbst ehrlich sein und den Schatten in kreative Bahnen lenken. Seine Depression verschwand, ebenso wie seine Schreibblockade.

Vertiefen Sie diesen Prozess, indem Sie die frühere Version Ihrer selbst noch einmal untersuchen. Betrachten Sie jene Eigenschaften, die Ihnen in der Kindheit von Eltern und Gleichaltrigen ausgetrieben wurden, wie bestimmte Schwächen, Verletzlichkeiten oder Verhaltensformen – Merkmale, für die man Ihnen Schamgefühle eingeimpft hat. Vielleicht gefielen Ihren Eltern Ihre introspektiven Tendenzen nicht oder Ihr Interesse an bestimmten Themen, die ihnen nicht zusagten. Stattdessen lenkten sie Sie auf eine Karriere und Interessen, die ihnen persönlich besser behagten. Betrachten Sie die Gefühle, zu denen Sie früher stark tendierten, Dinge, die in Ihnen ein Gefühl von Ehrfurcht oder Aufregung auslösten, die Ihnen abhandengekommen sind. Sie sind mit den Jahren mehr wie andere geworden, und Sie müssen die verlorenen authentischen Teile Ihres Selbst neu entdecken.

Betrachten Sie Ihre Träume als direktesten und klarsten Einblick in Ihren Schatten. Nur dort werden Sie die Art von Verhalten entdecken, die Sie sorgfältig in Ihrem bewussten Leben vermeiden. Der Schatten spricht auf verschiedene Weise mit Ihnen. Halten Sie nicht nach Symbolen oder geheimen Bedeutungen Ausschau. Achten Sie vielmehr auf den emotionalen Ton und die allgemeinen Gefühle, welche die Träume auslösen, und lassen Sie sie im Laufe des Tages auf sich wirken. Dies könnte ein unerwartet wagemutiges Verhalten sein, oder eine intensive Unruhe, die durch bestimmte Situationen oder Empfindungen ausgelöst wird, körperlich gefangen zu sein oder über allem zu stehen, oder einen Ort zu erkunden, der auf einem Gebiet liegt, das man nicht betreten darf. Die Ängste könnten sich auf Unsicherheiten beziehen, denen Sie sich nicht stellen; das Schweben und Erkunden sind geheime Wünsche, die versuchen, ins Bewusstsein

aufzusteigen. Machen Sie es sich zur Gewohnheit, Ihre Träume aufzuschreiben und besondere Aufmerksamkeit auf deren emotionalen Tenor zu richten.

Je öfter Sie diesen Prozess durchlaufen und die Umrisse Ihres Schattens sehen, umso leichter wird es werden. Sie werden mehr Zeichen finden, während sich Ihre angespannten Muskeln der Repression lockern. Ab einem gewissen Punkt verwandelt sich der Schmerz dieser Konfrontation in einen spielerischen Entdeckungstrieb.

Nehmen Sie den Schatten an

Ihre natürliche Reaktion auf die Aufdeckung von und die Konfrontation mit Ihrer dunklen Seite ist es, sich unwohl zu fühlen und nur ein oberflächliches Bewusstsein davon zu bewahren. Ihr Ziel muss das Gegenteil sein: nicht nur die vollständige Annahme des Schattens, sondern auch der Wunsch, ihn in Ihre gegenwärtige Persönlichkeit zu integrieren.

Bereits in jungen Jahren gewöhnte es sich Abraham Lincoln an, sich selbst zu analysieren, und ein wiederkehrendes Thema seiner Wesensschau war, dass er eine gespaltene Persönlichkeit hatte – auf der einen Seite einen ehrgeizigen, beinahe ans Grausame grenzenden Wesenszug, und auf der anderen Seite eine Empfindsamkeit und Sanftmut, die ihn oft in eine bedrückte Stimmung versetzte. Beide Seiten seines Wesens führten dazu, dass er sich unwohl und deplatziert fühlte. Seine raue Seite offenbarte sich beispielsweise darin, dass er gerne boxte und seinen Gegner im Ring verprügelte. Vor Gericht und in der Politik hatte er einen bissigen Humor. Einmal schrieb Lincoln einer Zeitung anonyme Briefe, in denen er einen Politiker angriff, den er für einen Trottel hielt. Die Briefe waren so wirkungsvoll, dass sein Opfer vor Wut tobte. Der Politiker fand heraus, dass Lincoln die Briefe geschrieben hatte, und forderte ihn zum Duell heraus. Das wurde das Hauptgesprächsthema der Stadt und erwies sich für Lincoln als ziemlich peinlich. Er schaffte es, das Duell zu umgehen, aber er schwor sich, niemals wieder diese gemeine Ader auszuleben. Er erkannte dieses Merkmal in sich und leugnete es nicht. Stattdessen steckte er seine aggressive, wettbewerbsorientierte Energie in das Gewinnen von Debatten und Wahlen.

Seine weiche Seite liebte Lyrik, empfand tiefe Zuneigung für Tiere und hasste jede Form von körperlicher Gewalt. Er hasste Trunksucht und was sie aus den Menschen machte. In seinen schlimmsten Phasen neigte er zu tiefer Melancholie und grübelte über den Tod nach. Insgesamt hatte er das Gefühl,

zu sensibel für die raue, harte Welt der Politik zu sein. Doch anstatt diese Seite zu leugnen, kanalisierte er sie als unglaubliche Empathie für die Öffentlichkeit, für den durchschnittlichen Bürger. Weil er großes Mitleid mit den vielen Kriegstoten hatte, richtete er seine gesamte Energie darauf, den Krieg schnell zu beenden. Er projizierte nichts Böses auf den Süden, sondern konnte die Anliegen der Gegenseite verstehen und plante einen Frieden, der nicht vergeltend war.

Er hatte auch einen gesunden Sinn für Humor und konnte über sich selbst lachen, über seine mangelnde Attraktivität, seine hohe Stimme und sein grüblerisches Wesen. Indem er seine gegensätzlichen Qualitäten annahm und miteinander in Einklang brachte, um eine dreidimensionale öffentliche Persona zu schaffen, vermittelte er den Eindruck enormer Authentizität. Die Menschen konnten sich mit ihm auf eine Weise identifizieren wie nie zuvor bei einem politischen Anführer.

Erkunden Sie den Schatten

Der Schatten hat Tiefen, die eine enorme kreative Energie enthalten. Wir sollten diese Tiefen erkunden, zu der primitivere Denkweisen und die dunkelsten Impulse gehören, die aus unserer tierischen Natur stammen.

In unserer Kindheit ist unser Geist viel offener und aufgeschlossener, wir stellen die überraschendsten und kreativsten Verbindungen zwischen Ideen her. Aber mit zunehmendem Alter neigen wir dazu, diese zu unterbinden. Wir leben in einer durchdachten Hightech-Welt, die von Statistiken und Ideen dominiert wird, die aus großen Datensätzen gewonnen werden. Freie Assoziationen zwischen Ideen, Bildern aus Träumen, Vorahnungen und Intuitionen scheinen irrational und subjektiv zu sein. Doch dies führt zu den sterilsten Formen des Denkens. Das Unbewusste, die Schattenseite des Geistes, hat Mächte, die wir lernen müssen zu nutzen. Einige der kreativsten Menschen in unserer Mitte greifen auf diese Seite des Denkens zurück.

Albert Einsteins Relativitätstheorien beruhten auf einem Bild aus einem Traum. Der Mathematiker Jacques Hadamard machte seine wichtigsten Entdeckungen beim Einsteigen in einen Bus oder beim Duschen – es waren Ahnungen, die aus dem Nichts kamen, oder was er für sein Unterbewusstsein hielt. Louis Pasteur machte seine große Entdeckung über die Immunisierung auf der Basis einer eher freien Assoziation von Ideen, nachdem er in seinem Labor einen Unfall hatte. Steve Jobs sagte einmal, dass seine besten Ideen aus Intuitionen stammten, aus Augenblicken, in denen er seinem Geist freien

Lauf ließ.

Machen Sie sich klar: Das bewusste Denken, auf das wir bauen, ist ziemlich eingeschränkt. Wir können nur eine begrenzte Menge an Informationen in unserem Lang- und Kurzzeitgedächtnis speichern. Das Unterbewusstsein hingegen hält eine beinahe grenzenlose Menge an Material aus Erinnerungen, Erfahrungen und Informationen bereit, die wir durch Lernen erworben haben. Nach einer längeren Forschungsphase oder Arbeit an einem Problem, wenn wir unseren Geist in Träumen entspannen oder irgendwelche banalen Aktivitäten ausführen, die nichts mit der Sache zu tun haben, fängt das Unterbewusstsein an zu arbeiten und alle möglichen willkürlichen Ideen miteinander zu assoziieren, wobei manche der interessanteren Ideen an die Oberfläche drängen. Wir alle haben Träume, Intuitionen und freie Gedankenassoziationen, aber wir weigern uns oft, sie zur Kenntnis oder ernst zu nehmen.

Gewöhnen Sie sich an, diese Form des Denkens häufiger zu nutzen, indem Sie sich eine Auszeit nehmen, in der Sie mit Ideen spielen können, die Optionen, die Sie in Betracht ziehen, weiter fassen und intensiv auf das achten, was Ihnen in weniger bewussten Geisteszuständen in den Sinn kommt. Auf ähnliche Weise sollten Sie Ihre dunkelsten Impulse erkunden, selbst jene, die vielleicht verbrecherisch erscheinen, und einen Weg finden, sie in Ihrer Arbeit auszudrücken oder sie auf irgendeine Weise zu externalisieren, in einem Tagebuch zum Beispiel. Wir alle haben aggressive und antisoziale Begierden, selbst jenen gegenüber, die wir lieben. Wir haben auch Traumata aus unseren frühesten Jahren, die mit Emotionen assoziiert sind, die wir lieber vergessen wollen. Die größte Kunst in allen Medien drückt diese Tiefen aus, die eine starke Reaktion in uns auslösen, weil sie so stark unterdrückt werden. Das ist die Kraft, die von den Filmen Ingmar Bergmans oder den Romanen Fjodor Dostojewskis ausgeht, und Sie können dieselbe Kraft entwickeln, wenn Sie Ihre dunkle Seite nach außen kehren.

Zeigen Sie den Schatten

Meist leiden wir insgeheim an den endlosen sozialen Regeln, an die wir uns halten müssen. Wir sollen freundlich und angenehm erscheinen und uns immer der Gruppe anpassen. Wir tun gut daran, nicht zu viel Selbstbewusstsein oder Ehrgeiz zu zeigen. Wir sollen bescheiden und so wie alle anderen wirken – so läuft das Spiel. Indem wir diesem Weg folgen, fühlen wir uns wohl, wenn wir uns anpassen, aber wir werden auch defensiv

und hegen insgeheim Groll. So nett zu sein wird zu einer Gewohnheit, die sich schnell in Ängstlichkeit, mangelndes Selbstbewusstsein und Unentschlossenheit verwandelt. Gleichzeitig wird sich unser Schatten zeigen, aber unbewusst und schubweise, und oft zu unserem Nachteil.

Es ist ratsam, sich jene anzusehen, die in ihrem Feld erfolgreich sind. Dabei wird unweigerlich klar, dass die meisten von ihnen sich viel weniger an Regeln halten. Sie sind im Allgemeinen bestimmter und sehr ehrgeizig. Sie kümmern sich viel weniger darum, was andere von ihnen denken. Sie missachten Konventionen offen und sind stolz darauf – und sie werden nicht bestraft, sondern dafür belohnt. Steve Jobs ist ein klassisches Beispiel: Er zeigte seine raue Schattenseite im Umgang mit seinen Mitarbeitern. Wir neigen dazu, Menschen wie Jobs für ihre Kreativität zu bewundern, und halten ihre dunklen Eigenschaften für unnötig. Wenn er nur freundlicher gewesen wäre, wäre er ein Heiliger gewesen. Doch in Wirklichkeit war seine dunkle Seite untrennbar mit seinem Charisma und seiner Kreativität verflochten. Seine Fähigkeit, die Meinungen anderer zu ignorieren, seinen eigenen Weg zu gehen und etwas rau zu sein, all das waren wesentliche Bestandteile seines Erfolgs, den wir so bewundern. Gleiches gilt für viele kreative, einflussreiche Personen. Wenn man ihren aktiven Schatten abzieht, wären sie wie jeder andere.

Machen Sie sich bewusst: Sie zahlen einen höheren Preis für Ihre Freundlichkeit und Ihre Rücksichtnahme als dafür, ständig Ihren Schatten zu zeigen. Um letzterem Pfad zu folgen, müssen Sie anfangen, Ihre eigene Meinung mehr zu respektieren und nicht so viel auf das zu geben, was andere sagen – vor allem wenn es um Ihre Wissensbereiche geht, also das Feld, in dem Sie sich auskennen. Vertrauen Sie Ihrem inneren Genie und den Ideen, die Sie sich ausgedacht haben. Zweitens sollten Sie sich angewöhnen, sich im Alltag stärker durchzusetzen und weniger Kompromisse einzugehen. Tun Sie dies wohldosiert und bei günstigen Gelegenheiten. Drittens sollte es Sie weniger interessieren, was andere von Ihnen denken. Sie werden das als gewaltige Befreiung empfinden. Viertens sollten Sie erkennen, dass Sie manchmal Leute angreifen und sogar verletzen müssen, die sich Ihnen in den Weg stellen, die hässliche Werte haben oder die Sie ungerechtfertigt kritisieren. Nutzen Sie solche Augenblicke der offensichtlichen Ungerechtigkeit, um Ihren Schatten nach außen zu kehren und zeigen Sie ihn stolz. Fünftens sollten Sie sich nicht scheuen, das trotzige, eigenwillige Kind zu spielen, das sich über die Dummheit und Scheinheiligkeit anderer lustig

macht.

Schließlich sollten Sie die Konventionen missachten, die andere so gewissenhaft befolgen. Seit Jahrhunderten, und selbst heute noch, stellen Geschlechterrollen die wichtigste Konvention dar, die es überhaupt gibt. Was Männer und Frauen tun oder sagen dürfen, ist streng reglementiert worden, bis hin zu dem Punkt, an dem Rollenbilder beinahe biologische Unterschiede darstellen statt soziale Konventionen. Vor allem Frauen werden darauf sozialisiert, besonders nett und freundlich zu sein. Sie fühlen den ständigen Druck, sich daran zu halten, und verwechseln das mit einer natürlichen und biologischen Eigenschaft. Einige der einflussreichsten Frauen der Geschichte waren jene, die bewusst mit diesen Regeln brachen – Reformatorinnen wie Marlene Dietrich und Josephine Baker, Politikerinnen wie Eleanor Roosevelt und Geschäftsfrauen wie Coco Chanel. Sie brachten ihren Schatten zum Vorschein und offenbarten ihn mit Verhaltensweisen, die traditionell für männlich gehalten wurden, wodurch sie Rollenbilder mischten und neu definierten. Selbst Jacqueline Kennedy Onassis erlangte große Macht, indem sie sich gegen das Bild der traditionellen Politikerfrau auflehnte. Sie hatte eine ausgeprägte scharfzüngige Ader. Als Norman Mailer sie 1960 kennenlernte und sie einen Scherz auf seine Kosten zu machen schien, sah er, dass »etwas Eigenartiges und Hartes in ihren Augen erkennbar war, als wäre sie ein sehr ungezogenes achtjähriges Mädchen«. Wenn ihr jemand missfiel, zeigte sie das offen. Sie schien sich nicht darum zu scheren, was andere von ihr hielten. Und sie wurde eine Sensation, weil sie eine entwaffnende Natürlichkeit ausstrahlte.

Betrachten Sie das Ganze als eine Form des Exorzismus. Sobald Sie diese Sehnsüchte und Impulse zeigen, verbergen sie sich nicht mehr in den tiefsten Winkeln Ihrer Persönlichkeit und bahnen sich nicht mehr auf verschlungenen Pfaden ihren Weg nach außen. Lassen Sie Ihre Dämonen frei und sie bereichern Ihre Präsenz als authentisches menschliches Wesen. Auf diese Weise wird Ihr Schatten zu Ihrem Verbündeten.

> *Unglücklicherweise gibt es keinen Zweifel an der Tatsache, dass der Mensch im Ganzen genommen weniger gut ist, als er sich einbildet zu sein oder zu sein wünscht. Jedermann ist gefolgt von einem Schatten, und je weniger dieser im bewussten Leben des Individuums verkörpert ist, desto schwärzer und dichter ist er.*
>
> C. G. JUNG

DAS GESETZ DES NEIDS

Wir Menschen fühlen uns von Natur aus dazu gezwungen, uns mit anderen zu vergleichen. Wir messen kontinuierlich den Status anderer Leute, das Ausmaß an Respekt und Aufmerksamkeit, das sie erhalten, und bemerken jeden Unterschied zwischen dem, was wir haben und was sie haben. Für manche von uns dient dieses Bedürfnis nach Vergleichen als Ansporn, durch unsere Arbeit zu glänzen. Für andere kann es sich in tiefen Neid verwandeln – Gefühle der Minderwertigkeit und Frustration hervorrufen, die zu versteckten Angriffen und Sabotage führen. Niemand gibt gerne zu, aus Neid um sich zu schlagen. Sie müssen die frühen Warnsignale erkennen: Lob und Freundschaftsangebote, die überschwänglich und unverhältnismäßig erscheinen; subtile Spitzen, die gegen Sie gerichtet sind und unter dem Deckmantel des gutmütigen Humors laufen; offenkundiges Unbehagen angesichts Ihres Erfolgs. Diese Signale tauchen am wahrscheinlichsten unter Freunden oder Leuten auf, die demselben Beruf nachgehen wie Sie. Lernen Sie, Neid abzuwehren, indem Sie die Aufmerksamkeit von sich selbst weglenken. Entwickeln Sie Ihr Selbstwertgefühl aus internen Standards, nicht aus ständigen Vergleichen.

Fatale Freunde

Ende 1820 zogen Mary Shelley (1797–1851), die Autorin des Romans *Frankenstein* , und ihr achtundzwanzigjähriger Mann, der Dichter Percy Bysshe Shelley, nach Pisa, nachdem sie mehrere Jahre durch Italien gereist waren. Mary hatte eine schwere Zeit hinter sich. Ihre beiden jungen Kinder waren während der Reise an Fieber gestorben. Mary hatte vor allem zu ihrem Sohn William eine enge Beziehung gehabt, und sein Tod hatte sie in eine schwere Depression gestürzt. Sie hatte erst vor Kurzem ein weiteres Kind zur Welt gebracht, einen Jungen namens Percy, aber sie war wegen seiner

Gesundheit stets besorgt. Die Schuld und die düsteren Vorahnungen, die sie angesichts des Todes ihrer Kinder gespürt hatte, hatten die Beziehung zwischen ihr und ihrem Mann belastet. Sie hatten ein sehr enges Verhältnis gehabt, hatten viel zusammen erlebt, sodass sie beinahe ihre Gedanken und Stimmungen lesen konnten. Jetzt entglitt Mary ihr Mann langsam, er interessierte sich für andere Frauen. Sie hoffte, dass sie sich in Pisa endlich niederlassen, einen Neuanfang machen und sich vielleicht wieder dem Schreiben zuwenden konnten.

Anfang 1821 traf ein junges englischen Paar namens Jane und Edward Williams in Pisa ein, und ihre erste Station in der Stadt war ein Besuch bei den Shelleys. Sie waren mit einem von Percy Shelleys Cousins eng befreundet. Sie spielten mit dem Gedanken, nach Pisa zu ziehen, und fühlten sich sehr geehrt, das berühmte Paar kennenzulernen. Mary war es gewohnt, diese Art von Besuchern zu empfangen; sie und ihr Mann waren so berühmt-berüchtigt, dass neugierige Bohemiens aus ganz Europa kamen, sie begafften und versuchten, sie kennenzulernen.

Die Williams' kannten, so wie alle anderen Besucher, mit Sicherheit die Vergangenheit der Shelleys. Ihnen war klar, dass Mary die bekanntesten intellektuellen Eltern in ganz England hatte. Ihre Mutter, Mary Wollstonecraft (1759–1797) war die vielleicht größte feministische Autorin in der Geschichte, bekannt für ihre Bücher und skandalösen Affären. Sie war bei Marys Geburt gestorben. Marys Vater war William Godwin (1756–1836), ein gefeierter Autor und Philosoph, der viele radikale Ideen befürwortete, unter anderem das Ende des Privatbesitzes. Berühmte Autoren pflegten vorbeizukommen, um das Kind Mary zu sehen, weil sie ein Objekt der Faszination war – sie hatte wie ihre Mutter feuerrotes Haar, intensive Augen und eine Intelligenz und Vorstellungskraft, die ihr Alter weit überstiegen.

Die Williams wussten mit ziemlicher Sicherheit, dass Mary den Dichter Percy Shelley kennengelernt hatte, als sie sechzehn Jahre alt war, und von ihrer berüchtigten Liebschaft. Percy, der aristokratischer Herkunft war und von seinem reichen Vater ein stattliches Vermögen geerbt hatte, hatte eine junge Schönheit namens Harriet geheiratet, aber er verließ sie für Mary. Gemeinsam mit Marys Stiefschwester Claire reisten sie durch Europa und sorgten für Skandale, wohin sie auch gingen. Percy war ein überzeugter Verfechter der freien Liebe und überzeugter Atheist. Seine Frau beging später Selbstmord, und Mary bekam deswegen Schuldgefühle, die so weit gingen, dass sie später glaubte, dass die Kinder, die sie mit Percy hatte, irgendwie

verflucht waren. Kurz nach Harriets Tod heirateten die beiden.

Die Williams wussten zweifellos auch von der Beziehung, die die Shelleys mit einem anderen großen Rebellen jener Zeit gehabt hatten: mit dem Dichter Lord Byron. Sie verbrachten gemeinsam Zeit in der Schweiz, und dort inspirierte Mary eine angeregte mitternächtliche Unterhaltung über Gruselgeschichten zu ihrem berühmten Roman *Frankenstein* , den sie mit neunzehn Jahren schrieb. Lord Byron hatte seine eigenen Skandale und Liebesaffären. Die drei zogen zahllose Gerüchte magisch an, vor allem da Lord Byron nun auch in Italien lebte. Die englische Presse gab ihnen den Beinamen »die Liga von Inzest und Atheismus«.

Zuerst achtete Mary kaum auf das neue englische Paar, das die Szene betreten hatte, selbst nachdem sie bereits mehrfach diniert hatten. Sie fand Jane Williams ein wenig langweilig und anmaßend. Das schrieb Mary ihrem Mann, der einige Wochen verreist war: »Jane ist sicher sehr hübsch, aber ihr fehlen Lebhaftigkeit und Vernunft; ihre Konversation ist nichts Besonderes und sie spricht in einem langsamen und monotonen Tonfall.« Jane war nicht sehr belesen. Sie liebte nichts mehr, als Blumen zu dekorieren, Harfe zu spielen, Lieder aus Indien zu singen, wo sie ihre Kindheit verbracht hatte, und sich hübsch zu inszenieren. Konnte sie so oberflächlich sein? Hin und wieder bemerkte Mary, wie Jane ihr einen missmutigen Blick zuwarf, den sie jedoch umgehend mit einem freudigen Lächeln kaschierte. Wichtiger noch, ein gemeinsamer Freund, der die Williams auf ihren Reisen durch Europa kennengelernt hatte, warnte Mary in einem Brief, Abstand von Jane zu nehmen.

Edward Williams jedoch war sehr charmant. Er schien Percy zu verehren und wollte wie er sein. Er wollte Autor werden. Er wollte um jeden Preis gefallen und dienlich sein. Und dann erzählte er Mary eines Tages die Geschichte, wie er und Jane ihre Romanze begonnen hatten, und Mary war ziemlich bewegt.

Die Williams waren in Wirklichkeit gar nicht verheiratet. Jane Cleveland, die aus der Mittelschicht kam, hatte einen hochrangigen englischen Soldaten geheiratet, der sich allerdings als gewalttätig herausstellte. Als sie den attraktiven Edward Williams kennenlernte – einen Soldaten, der wie Jane in Indien gelebt hatte –, verliebte sie sich Hals über Kopf in ihn. 1819 reisten Jane und Edward auf das europäische Festland, obwohl Jane noch mit ihrem ersten Mann verheiratet war, und gaben sich dort als Eheleute aus. Wie die Shelleys hatten auch sie in der Schweiz gelebt und waren wegen des

Abenteuers und des guten Klimas nach Italien gekommen. Jane erwartete nun ihr zweites Kind mit Edward, und Mary war derzeit auch wieder schwanger. Es schien, als hätten sie auf schicksalhafte Weise viel gemeinsam. Wichtiger noch, Mary empfand großes Mitgefühl für ihr Liebesverhältnis und wie viel sie füreinander geopfert hatten.

Dann bekam Jane ihr zweites Kind. Jetzt konnten die beiden Frauen als junge Mütter einen Zugang zueinander finden. Endlich hatte Mary jemanden, mit dem sie über die Schwierigkeiten reden konnte, Kleinkinder im Ausland großzuziehen – etwas, das Marys Ehemann ziemlich egal war. Außerdem hatten die Shelleys keine englischen Freunde, weil englische Auswanderer in Italien sie wie die Pest mieden. Es wäre eine Erleichterung, etwas tägliche Gesellschaft in diesem turbulenten Augenblick in ihrem Leben zu haben. Mary wurde von Janes Gesellschaft schnell abhängig und vergaß jegliche Vorbehalte, die sie einst ihr gegenüber gehabt hatte.

Auch Percy schien sich für das Paar zu erwärmen. Edward bemühte sich eifrig darum, Percy jede Form von Hilfe zukommen zu lassen. Edward liebte das Segeln und prahlte mit seinen Navigationskünsten. Segeln war eine Obsession von Percy, obwohl er niemals schwimmen gelernt hatte. Vielleicht konnte Edward ihm dabei helfen, das perfekte Segelboot zu designen? Jane faszinierte ihn zunehmend, je mehr Zeit er mit ihr verbrachte. Sie war so anders als Mary. Sie stritt nie. Sie sah ihn nur bewundernd an und stimmte ihm bei allem zu. Sie war so heiter. Er konnte ihr Lehrer sein, der ihr die Dichtkunst nahebrachte, und sie konnte seine neue Muse sein – eine Rolle, die seine depressive Frau nicht mehr einnehmen konnte. Percy schenkte Jane eine Gitarre, und er liebte es, den indischen Liedern zu lauschen, die sie so gut zu kennen schien. Sie hatte eine wundervolle Stimme. Er schrieb ihr zu Ehren Gedichte und verliebte sich allmählich in sie.

Mary nahm das alles zur Kenntnis. Sie kannte das Verhaltensmuster ihres Mannes nur zu gut. Er suchte immer nach einer Frau, die völlig anders war als die, mit der er zusammen war, um ihn zu inspirieren und die Monotonie einer Beziehung zu durchbrechen. Seine erste Frau Harriet war mehr wie Jane gewesen, hübsch und schlicht, und deswegen hatte Percy sich in die wesentlich komplexere Mary verliebt. Jetzt wiederholte sich das Muster, als er sich in die einfacher gestrickte Jane verliebte. Aber warum sollte sie Jane als Rivalin ernst nehmen? Sie war so gewöhnlich. Er idealisierte sie einfach; er würde über kurz oder lang ihr wahres Wesen erkennen und sich zu langweilen beginnen. Mary hatte keine Angst davor, ihn zu verlieren.

1822 beschlossen die Shelleys und Williams, die jetzt nahezu unzertrennlich waren, gemeinsam in ein Haus zu ziehen, das weiter nördlich an der Küste lag und einen Blick auf die Bucht von Lerici bot. Mary hasste den Ort von Anfang an und bat ihren Mann darum, etwas anderes zu finden. Es war so abgeschnitten. Es war nicht leicht, Vorräte zu kaufen. Die einheimische Landbevölkerung wirkte eher roh und abweisend. Die beiden Paare wären völlig von ihren Bediensteten abhängig. Niemand außer Mary schien sich dafür zu interessieren, den Haushalt zu führen – am wenigsten Jane, die sich als ziemlich faul herausgestellt hatte. Doch schlimmer als alles andere war, dass Mary dunkle Vorahnungen über den Ort hatte. Sie hatte große Angst davor, dass ihrem Sohn Percy, der gerade einmal drei Jahre alt war, etwas Schlimmes geschehen könnte. Sie roch die Katastrophe in den Wänden der abgeschiedenen Villa, die sie bewohnten. Sie wurde nervös und hysterisch. Sie wusste, dass sie alle mit ihrem Verhalten abstieß, aber sie konnte ihre Nervosität nicht unterdrücken. Ihr Mann reagierte darauf, indem er immer mehr Zeit mit Jane verbrachte.

Etliche Monate nachdem sie in die Villa gezogen waren, erlitt Mary eine Fehlgeburt, bei der sie beinahe starb. Ihr Mann kümmerte sich mehrere Wochen um sie und sie erholte sich. Aber genauso schnell fand er Gefallen an einem neuen Plan, der Mary entsetzte: Er und Edward hatten ein Boot entworfen, das optisch ansprechend gestaltet war, es war schnittig und schnell. Im Juni desselben Jahres waren einige alte Freunde der Shelleys in Italien eingetroffen: Leigh Hunt und seine Frau. Hunt war ein Verleger, der junge Dichter förderte, und Percy war sein Favorit. Percy plante daher, mit Edward die Küste hinaufzusegeln, um die Hunts zu treffen. Mary war verzweifelt und wollte nicht, dass er ging. Ihr Mann versuchte sie zu beruhigen: Edward sei ein hervorragender Steuermann und das Boot, das er gebaut habe, sei auf jeden Fall seetüchtig. Mary glaubte das nicht. Das Boot schien für die rauen Gewässer dieser Gegend zu instabil.

Trotzdem brachen die beiden Männer am 1. Juli mit einem dritten Bootsmann auf. Am 8. Juli, als sie auf der Rückreise waren, gerieten sie in einen der Stürme, die für die Gegend so typisch waren. Ihr Boot war schlecht gebaut und ging unter. Einige Tage später wurden die drei Leichen geborgen.

Nahezu augenblicklich plagten Mary Reue und Schuldgefühlen. Sie ging in ihrem Geist jedes wütende Wort durch, das sie an ihren Mann gerichtet hatte, jede Kritik an seiner Arbeit, jeden Zweifel, den sie bezüglich ihrer Liebe in ihm ausgelöst hatte. Es war zu viel für sie, und sie beschloss an Ort und

Stelle, dass sie sich für den Rest ihres Lebens der Aufgabe widmen würde, Percy Shelleys Gedichte berühmt zu machen. Zuerst schien Jane die Tragödie sehr zuzusetzen, aber sie erholte sich schneller davon als Mary. Sie musste praktisch denken. Mary würde vielleicht eine stattliche Summe von Shelleys Familie erben. Jane hingegen hatte nichts. Sie beschloss, nach London zurückzukehren und irgendwie einen Weg zu finden, ihre beiden Kinder zu unterstützen. Mary hatte Mitleid mit ihrer Situation. Sie gab ihr eine Liste mit wichtigen Kontakten in England, darunter Percys bester Jugendfreund Thomas Hogg, ein Anwalt. Hogg hatte seine eigenen Probleme – er verliebte sich immer in diejenigen, die Percy Shelley am nächsten standen: zuerst seine Schwester, dann seine erste Frau und schließlich Mary, die er zu verführen versuchte. Doch das lag Jahre zurück. Sie waren gute Freunde geblieben, und als Anwalt konnte Hogg für Jane hilfreich sein.

Mary beschloss, in Italien zu bleiben. Sie hatte kaum noch Freunde, aber die Hunts waren noch hier. Zu ihrem größten Entsetzen war Leigh Hunt ihr gegenüber jedoch sehr abweisend. In dieser schwersten Stunde hatte er anscheinend jedes Mitgefühl für sie verloren, und sie wusste nicht warum. Das verschärfte ihre allgemeine missliche Lage zusätzlich. Er musste doch wissen, dass sie ihren Mann geliebt hatte und sehr um ihn trauerte. Im Gegensatz zu Jane zeigte Mary ihre Emotionen zwar nicht offen, aber tief in ihrem Inneren litt sie mehr als jeder andere. Andere ehemalige Freunde verhielten sich ihr gegenüber nun auch kalt. Nur Lord Byron stand ihr bei, und ihre Freundschaft wurde enger.

Es zeigte sich schon bald, dass Marys Schwiegereltern, die von dem losen Lebenswandel ihres Sohnes entsetzt waren, Percy nicht als ihren Enkel anerkannten, zumindest solange er in Marys Obhut blieb. Sie würden ihr kein Geld geben. Sie dachte, dass die einzige Lösung darin bestand, nach London zurückzukehren. Wenn die Shelley-Familie Percy erst kennenlernte und sah, welch hingebungsvolle Mutter sie war, würde sie vielleicht ihre Meinung ändern. Sie schrieb Jane und Hogg und bat sie um Rat. Die beiden waren in der Zwischenzeit enge Freunde geworden. Hogg schien zu glauben, dass Mary mit ihrer Rückkehr noch ein wenig warten sollte; sein Brief war erstaunlich kalt. Ein weiterer Freund, der plötzlich sehr abweisend war. Doch vor allem Janes Reaktion überraschte sie: Sie riet Mary, Percy aufzugeben und nicht nach England zu kommen. Als Mary zu erklären versuchte, dass dies für sie emotional unmöglich war, vertrat Jane ihre Meinung nur noch entschiedener. Sie brachte praktische Argumente vor – Mary sei in London

nicht willkommen, die Shelley-Familie würde sich noch stärker gegen sie wenden –, aber es schien so gefühllos.

In den Monaten, die sie nach dem Tod ihrer Ehemänner gemeinsam in Italien verbracht hatten, hatte sich ihre Freundschaft vertieft. Jane war die letzte echte Verbindung zu ihrem verstorbenen Mann. Sie hatte Jane jedweden Fehltritt mit ihrem Mann verziehen. Janes Freundschaft zu verlieren war für sie beinahe wie ein weiterer Tod. Sie beschloss daher, mit ihrem Sohn nach London zurückzukehren und die Freundschaft mit Jane wiederaufleben zu lassen.

Mary kehrte im August 1823 nach London zurück und stellte zu ihrer großen Überraschung fest, dass sie zwischenzeitlich recht berühmt geworden war. *Frankenstein* war zu einem Theaterstück gemacht worden, das die Horrorelemente des Buchs hervorhob. Und es war ein großer Erfolg. Die Geschichte und der Name Frankenstein waren mittlerweile in die Populärkultur eingedrungen. Marys Vater, der ein Buchhändler und Verleger geworden war, brachte eine Neuauflage von *Frankenstein* heraus, in der Mary als Autorin eindeutig erkennbar war. (Die erste Auflage war anonym veröffentlicht worden.) Mary, ihr Vater und Jane sahen sich das Theaterstück an, und es war mittlerweile für alle klar, welch ein Objekt der Faszination Mary für die Öffentlichkeit geworden war. Hatte diese zierliche, sanftmütige Frau wirklich eine dermaßen kraftvolle Horrorgeschichte geschrieben? Als Lord Byron kurz nach ihrer Rückkehr nach London in Griechenland starb, wurde Mary sogar noch berühmter, weil sie eine seiner engsten Freundinnen gewesen war. Alle wichtigen englischen Intellektuellen wollten sie kennenlernen, um mehr über sie, Lord Byron und ihren Mann zu erfahren. Selbst Jane war wieder ganz die Alte, obwohl sie sich manchmal von Mary zurückzuziehen schien.

Trotz ihres Ruhms schien Mary unglücklich zu sein. Sie wollte die Aufmerksamkeit nicht, weil sie mit dem ständigen Gerede über ihre Vergangenheit und Anspielungen auf ihre Sittlichkeit verbunden war. Sie war es leid, ständig begafft und beurteilt zu werden. Sie wollte sich verstecken und ihren Sohn großziehen. Sie beschloss, in die Nähe von Janes Haus zu ziehen, in einen etwas dezentral gelegenen Stadtteil von London. Dort würde Percy mit Janes Kindern wiedervereint werden. Sie könnten füreinander da sein und ihre Erinnerungen teilen, die Vergangenheit wiederaufleben lassen. Jane war so heiter und Mary brauchte etwas Aufheiterung. Sie wiederum würde alles tun, was nötig war, um sich um Jane zu kümmern.

Im Sommer 1824 hatten die beiden Frauen viel miteinander zu tun. Es war jetzt offensichtlich, dass Hogg Jane den Hof machte, aber er war ein seltsamer und unangenehmer Mann, sodass Mary sich kaum vorstellen konnte, dass Jane seine Avancen erwidern würde. Außerdem war der Tod ihres Mannes noch zu frisch. Doch eines Abends im Januar wurde Mary klar, dass sie eine ganze Zeit lang getäuscht worden war. Es war schon spät geworden an einem Abend in Janes Haus. Sie und Percy hatten sich dort aufgehalten, Percy hatte mit Janes Kindern gespielt und Mary wollte sich ein wenig unterhalten. Als Hogg eintraf, herrschte Jane Mary mit einem Blick an, den sie noch nie zuvor im Gesicht ihrer Freundin gesehen hatte. Sie forderte Mary so abrupt und forsch auf zu gehen, dass klar war, dass sie und Hogg eine Affäre hatten und Jane ihren Ärger über Mary nicht länger verbergen konnte. Mary hatte schon eine Zeit lang bemerkt, dass Jane zunehmend abweisender geworden war und das Interesse verloren hatte, in ihrer Nähe zu sein. Jetzt wusste sie warum.

Die beiden blieben Freundinnen. Mary konnte ihr Los als einsame Witwe nachempfinden, ihr Bedürfnis nach einem Ehemann. Jane war nun von Hogg schwanger. Mary fiel es schwer, nicht nachtragend zu sein und Jane so gut es ging zu helfen. Sie hatten immer weniger miteinander zu tun.

Um sich von ihrer Einsamkeit abzulenken, freundete sich Mary mit einer hübschen jungen Frau namens Isabel Robinson an, die Hilfe brauchte. Sie hatte ein uneheliches Kind zur Welt gebracht und ihr Vater würde sie enterben, wenn er die Wahrheit erführe. Mary konspirierte wochenlang, um ihr zu helfen, und plante, Isabel nach Paris zu schicken, um dort mit einem »Mann« zu leben, der den Vater spielen würde – der angebliche Mann war in diesem Fall eine gewisse Miss Dods, eine bekannte lesbische Frau, die sich gerne als Mann verkleidete und leicht als solcher durchging.

Mary hatte Freude daran, diesen Plan weiter auszuarbeiten, doch bevor sie Isabel nach Paris begleitete, erlebte sie eines Nachmittags den Schock ihres Lebens. Isabel vertraute ihr bis ins kleinste Detail die Geschichten an, die Jane schon seit Monaten über Mary verbreitete: dass Percy Shelley seine Frau niemals geliebt hatte; dass er sie bewundert, aber keine Gefühle für sie gehabt hatte; dass sie nicht die Frau war, die er brauchte oder wollte; dass vielmehr Jane die große Liebe seines Lebens gewesen war. Jane hatte sogar Isabel gegenüber angedeutet, dass Mary ihn so unglücklich gemacht hatte, dass er an jenem Tag des fatalen Segelausflugs insgeheim den Tod herbeigesehnt hatte, und dass Mary irgendwie für seinen Tod verantwortlich war.

Mary konnte es kaum glauben, aber Isabel hatte keinen Grund, sich diese Geschichten auszudenken. Und als sie genauer darüber nachdachte, ergab alles plötzlich einen Sinn: die plötzliche Kälte seitens Hogg, Leigh Hunt und anderen, die diese Geschichten gehört haben mussten; die Blicke, die Jane Mary gelegentlich zuwarf, wenn sie in einer Gruppe im Mittelpunkt stand; der Ausdruck in ihrem Gesicht, als sie Mary aus ihrem Haus warf; die Vehemenz, mit der sie Mary aus London fernhalten wollte und sie dazu bringen wollte, ihr Kind aufzugeben, was gleichzeitig den Verzicht auf ihr Erbe bedeutete. All die Jahre war sie keine Freundin gewesen, sondern eine Konkurrentin, und jetzt schien klar zu sein, dass nicht Marys Mann Jane nachgestellt hatte, sondern dass Jane ihn mit ihren Posen aktiv verführt hatte, mit ihren koketten Blicken, ihrer Gitarre, ihrer gespielten Zartheit. Sie war durch und durch verdorben. Nach dem Verlust ihres Ehemanns war dies der zweitschwerste Schlag für Mary.

Jane glaubte diese ungeheuerlichen Geschichten nicht nur selbst, sie brachte auch andere dazu, sie zu glauben. Mary wusste, wie sehr ihr Mann sie über viele Jahre hinweg und nach so vielen gemeinsamen Erlebnissen geliebt hatte. Das Gerücht zu verbreiten, dass sie irgendwie für seinen Tod verantwortlich sei, war mehr als schmerzhaft; es war, als wäre ein Messer in eine alte Wunde gestoßen worden. Sie schrieb in ihr Tagebuch: »Meine Freundin hat sich als falsch und intrigant herausgestellt. War ich nicht töricht?« Nachdem Mary mehrere Monate darüber nachgedacht hatte, stellte sie Jane schließlich zur Rede. Jane brach in Tränen aus und machte eine Szene. Sie wollte wissen, wer diese schreckliche Geschichte ihres Verrats verbreitet hatte, und leugnete alles. Sie warf Mary vor, kalt und emotionslos zu sein. Aber für Mary war es so, als sei sie plötzlich aus einem Traum aufgewacht. Sie konnte jetzt die gespielte Empörung erkennen, die falsche Liebe, die Art und Weise, wie Jane Fakten mit ihrem Drama verdrehte. Es gab kein Zurück mehr.

Im Laufe der folgenden Jahre brach Mary die Verbindung zu Jane nicht ab, aber ihre Freundschaft folgte nun ihren Regeln. Mary verspürte eine gewisse Genugtuung, als sie zusah, wie Janes Leben langsam auseinanderfiel und die Beziehung zu Hogg sich als Desaster herausstellte. Als Mary mit ihren Romanen und der Veröffentlichung von Shelleys Gedichten immer berühmter wurde, verkehrte sie mit den bekanntesten Schriftstellern und Politikern ihrer Zeit und ließ den Kontakt zu Jane langsam im Sande verlaufen. Sie würde ihr niemals wieder vertrauen. Wie sie einige Jahre

später in ihrem Tagebuch hierzu schrieb: »Das Leben ist nicht schlecht, bis wir vergessen wollen. Jane vermittelte mir zuerst dieses schlechte Gefühl, wodurch sie die vergangenen Jahre düster einfärbte – wodurch sie die Holdheit aus der Erinnerung stahl und ihr stattdessen einen Schlangenbiss gab.«

Interpretation: Werfen wir einmal einen Blick auf die vielen Wandlungen, die Neid im Geist auslöst, wie wir eindeutig am Beispiel von Jane Williams sehen. Als Jane Mary kennenlernte, waren ihre Gefühle zwiespältig. Auf der einen Seite gab es vieles, was sie an Mary mochte und bewunderte. Sie hatte angenehme Umgangsformen, war eindeutig brillant und liebte ihren Sohn abgöttisch. Sie konnte ziemlich großzügig sein. Andererseits gab sie Jane das Gefühl, minderwertig zu sein. Jane besaß vieles nicht, was Mary hatte und von dem sie das Gefühl hatte, dass es ihr zustand, wie etwa Aufmerksamkeit für ihre Talente, für ihre Bereitschaft, für die Liebe Opfer zu bringen, für ihren Charme. Mit der starken Anziehung zu Mary war unweigerlich auch Neid verbunden – der Wunsch, dieselben Dinge zu haben wie Mary, das Gefühl, ein Anrecht darauf zu haben, aber die augenscheinliche Unfähigkeit, sie leicht oder rechtmäßig zu bekommen. Mit dem Neid kommt der geheime Wunsch, die beneidete Person zu verletzen, ihr zu schaden oder ihr etwas zu stehlen, um die Ungerechtigkeit auszugleichen, die mit deren wahrgenommener Überlegenheit einhergeht.

Es gab viele Gründe, warum Jane den Neid, der sich in ihr rührte, zu verbergen und sogar zu unterdrücken versuchte. Erstens ist es sozial toxisch, Neid zu zeigen. Es offenbart eine tiefe Unsicherheit gepaart mit Feindseligkeit – eine sehr hässliche Kombination, die andere Menschen zu Recht abstößt. Zweitens hingen sie und ihr Mann bezüglich ihres künftigen Einkommens von den Shelleys ab, weil Jane Edward unbedingt zu Shelleys Freund, Assistenten und Segelexperten machen wollte. Shelley war bekannt dafür, sehr großzügig mit Geld umzugehen. Wäre sie Mary gegenüber offenkundig feindselig, würde sie all das aufs Spiel setzen. Nicht zuletzt ist Neid eine sehr schmerzhafte Emotion, ein Zeugnis unserer eigenen Minderwertigkeit, das für uns Menschen nur schwer zu ertragen ist. Das ist keine Emotion, die wir auf uns wirken lassen und über die wir nachdenken wollen. Wir verbergen sie gerne vor uns selbst und wollen uns nicht eingestehen, dass sie unsere Handlungen antreibt.

Unter Berücksichtigung all dieser Faktoren machte Jane den nächsten logischen Schritt: Sie schloss Freundschaft mit Mary und erwiderte ihre

freundlichen Gesten. Ein Teil von ihr mochte die Frau und fühlte sich angesichts der Aufmerksamkeit geschmeichelt, die eine dermaßen berühmte Person ihr zukommen ließ. Jane lechzte nach Aufmerksamkeit. Wie könnte sie jetzt noch Mary gegenüber Neid empfinden, nachdem sie den Entschluss gefasst hatte, sich mit ihr anzufreunden? Doch je mehr Zeit sie in Marys Nähe verbrachte, umso offensichtlicher wurde das Ungleichgewicht. Es war Mary, die den schillernden, gutaussehenden Mann hatte, die mögliche große Erbschaft, die tiefe Freundschaft zu Lord Byron und das große Vorstellungsvermögen, das sie so talentiert machte. Je mehr Zeit Jane mit Mary verbrachte, umso größer wurde auch ihr Neid.

Diesen Neid vor sich selbst und anderen zu verbergen, erforderte den nächsten logischen Schritt: Sie musste Mary in ihrem Geist in eine unsympathische Person verwandeln. Mary hatte gar nicht so viel Talent, sie hatte einfach nur Glück. Wenn sie nicht solche berühmten Eltern und Männer um sich gehabt hätte, wäre sie wohl niemals in eine so günstige Lage geraten. Sie verdiente ihren Ruhm nicht. Sie war eine anstrengende Person, die launisch, depressiv, anhänglich und wenig umgänglich war. Sie war ihrem Mann gegenüber nicht nett oder liebevoll und hatte als Frau auch nicht viel zu bieten. Während Jane diesen Prozess durchlief, fing die Feindseligkeit an, ihre freundschaftlichen Gefühle zu überwiegen. Sie hatte das Gefühl, dass es nur gerechtfertigt wäre, wenn sie Percy Shelley aktiv verführte und ihre wahren Gefühle vor Mary verheimlichte. Am schlimmsten wirkte sich auf Marys Ehe aus, dass Janes jedes Mal, wenn Percy sich über seine Frau beschwerte, dies mit einer neuen Geschichte oder Beobachtung verstärkte, was die Kluft zwischen den beiden nur noch vergrößerte.

Indem Jane Mary in eine dermaßen unsympathische Person verwandelte, ignorierte sie absichtlich den Kontext: den Tod ihrer beiden geliebten Kinder durch eine Krankheit, Shelleys Kälte gegenüber seiner Frau und sein Interesse an anderen Frauen. Doch damit Neider das Gefühl haben, dass es völlig rechtens sei, eine schädliche Handlung vorzunehmen, müssen sie ein Narrativ erschaffen: Alles, was die andere Person tut, legt Zeugnis von einer negativen Eigenschaft ab; sie verdient ihre überlegene Position nicht. Jetzt hatte Jane das erreicht, was sie wollte – das romantische Interesse Percy Shelleys und dessen völlige Entfremdung von seiner Frau. Als Shelley gestorben war, konnte sie ihrem Neid freien Lauf lassen, indem sie die bösartige Geschichte verbreitete, dass Mary angesichts des Verlusts nicht sehr traurig zu sein schien – eine Behauptung, die viele sehr verstörte, unter

anderem Leigh Hunt, und dazu führte, dass sie sich von Mary distanzierten.

Als Jane wieder in London war und Mary sich dort zu ihr gesellte, wiederholte sich das Muster. Zum Teil fühlte sich Jane immer noch zu Mary hingezogen; über die Jahre hatten sie so viel gemeinsam erlebt. Doch je mehr Zeit sie mit ihr verbrachte, umso mehr musste sie Marys wachsenden Ruhm mitverfolgen, ihren Kreis illustrer Freunde, ihre Großzügigkeit gegenüber anderen Frauen, die schlecht behandelt worden waren, ihre völlige Hingabe zu ihrem Sohn und dem Gedenken ihres Mannes. Nichts von alldem stimmte mit dem Narrativ überein, und so musste Jane gedanklich einen weiteren Schritt gehen: »Mary ist falsch, lebt immer noch vom Vermächtnis ihres Mannes und dem Wohlwollen anderer, wird durch ihre Bedürftigkeit motiviert, nicht durch ihre Großzügigkeit. Wenn andere das nur sehen könnten!« Daher stahl sie Marys Freund Hogg, eine schwächere Nachahmung des ersten Vergehens, ihren Mann zu stehlen. Und sie verbreitete weiterhin Geschichten über Mary, aber diesmal mit der zusätzlichen bösartigen Wendung, dass Jane die letzte große Liebe im Leben Shelleys gewesen sei, dass er seine Frau nie geliebt und Mary ihn in den Selbstmord getrieben habe. Solche schillernden Geschichten in London zu verbreiten, würde Marys Ruf maximalen Schaden zufügen.

Es ist schwer, den Schmerz zu ermessen, den sie Mary im Laufe der Jahre zugefügt hat – die Streitigkeiten mit Marys Ehemann, die durch Jane verschärft wurden, die plötzliche mysteriöse Kälte von Marys engsten Freunden, Janes Intrigen, ihr Zurückweichen, wenn Mary mehr Nähe wollte, und schließlich die Offenbarung des ultimativen Verrats und der Gedanke, der Mary jahrelang verfolgen würde, dass so viele Janes Geschichten geglaubt hatten. So kann der verborgene Schmerz sein, der jemandem von einem großen Neider zugefügt wird.

Sie müssen Folgendes verstehen: Am gängigsten und schmerzlichsten tritt Neid unter Freunden auf. Wir nehmen an, dass etwas im Laufe der Beziehung den Freund dazu veranlasst hat, sich gegen uns zu wenden. Manchmal erleben wir nur den Verrat, die Sabotage und die hässliche Kritik, die sie uns entgegenschleudern, erkennen aber nie den zugrunde liegenden Neid, der diese Handlungen ausgelöst hat.

Das Paradoxe ist: Menschen, die Neid empfinden, sind oft motiviert, unsere Freunde zu werden. Wie Jane fühlen sie eine Mischung aus aufrichtigem Interesse, Anziehung und Neid, wenn wir einige Qualitäten besitzen, die bei ihnen Minderwertigkeitsgefühle auslösen. Indem sie sich mit uns anfreunden,

können sie den Neid vor sich selbst verschleiern. Sie gehen oftmals einen Schritt weiter und werden besonders aufmerksam und ungeduldig, um sich unsere Freundschaft zu sichern. Aber wenn sie uns näherkommen, wird das Problem schlimmer. Der zugrunde liegende Neid wird ständig geschürt. Die Merkmale, die die Minderwertigkeitsgefühle stimuliert haben – die gute Position, die solide Arbeitsmoral, die Umgänglichkeit –, werden ihnen jetzt täglich vor Augen geführt.

Und so wie bei Jane wird allmählich ein Narrativ konstruiert: Die beneidete Person hat nur Glück, ist krankhaft ehrgeizig, nicht annähernd so großartig, wie alle denken. Als unser Freund kann der Neider unsere Schwachpunkte entdecken und weiß, was uns am schwersten treffen wird. Innerhalb der Freundschaft hat er eine bessere Chance, uns zu sabotieren, unseren Partner zu stehlen, Chaos zu verbreiten. Wenn er uns zum ersten Mal angreift, neigen wir dazu, Schuldgefühle zu haben und verwirrt zu sein: »Vielleicht habe ich die Kritik ja verdient.« Wenn wir wütend reagieren, nährt das nur das Narrativ unseres unsympathischen Wesens. Weil wir Freunde sind, sind wir doppelt verletzt und betrogen, und je tiefer die Wunde ist, umso größer ist die Befriedigung des Neiders. Wir können sogar spekulieren, dass der Neider unbewusst dazu getrieben wird, mit der beneideten Person Freundschaft zu schließen, um diese verletzende Macht zu erlangen.

Obwohl solche fatalen Freunde trügerisch und trickreich sind, gibt es immer Warnsignale. Lernen Sie, mehr auf den ersten Eindruck zu achten. (Wenn Mary das nur getan hätte!) Oft ahnen wir, dass die andere Person falsch ist, aber wir vergessen das, wenn sie sich uns freundlich nähert. Wir fühlen uns immer wohler bei Menschen, die uns zu mögen scheinen, und Neider wissen das ganz genau. Verlassen Sie sich auf die Meinungen von Freunden und neutralen dritten Parteien. Viele Freunde von Mary hielten Jane für hinterhältig und sogar etwas Furcht einflößend. Der Neid des Freundes äußert sich in der Regel in plötzlichen Blicken und abfälligen Bemerkungen. Neider geben seltsame Ratschläge – etwas, das gegen unser Interesse zu sein scheint, aber ihrerseits gut begründet ist. Sie wollen, dass wir Fehler machen, und versuchen oft einen Weg zu finden, uns dazu zu verleiten. Jeder Erfolg oder jede zunehmende Aufmerksamkeit, die wir erleben, bringt ihre wahren Gefühle stärker zum Vorschein.

Sie müssen nicht gleich paranoid werden, sondern einfach nur wachsam zu sein, sobald Sie Zeichen von möglichem Neid erkennen. Sie müssen lernen, die Typen zu identifizieren, die besonders zu Neid neigen (mehr dazu im

nächsten Abschnitt), bevor Sie sich zu sehr in ihr Drama verwickeln lassen. Was Sie gewinnen, indem Sie einen Neidangriff vermeiden, ist schwer messbar, aber sehen Sie es einmal so: Der Schmerz, der Ihnen von einem neidischen Freund zugefügt wird, kann noch über Jahre nachwirken und Sie vergiften.

Immer wenn ein Freund Erfolg hat, sterbe ich ein klein wenig.

GORE VIDAL

Schlüssel zur menschlichen Natur

Von allen menschlichen Emotionen ist keine kniffliger oder trügerischer als Neid. Es ist sehr schwierig, den Neid zu erkennen, der die Handlungen von Menschen motiviert, oder sogar zu wissen, dass wir gerade einen Neidangriff erlitten haben. Das macht es so schwer fassbar und gefährlich.

Der Grund für diese schwere Fassbarkeit ist einfach: Wir drücken den Neid, den wir spüren, kaum je direkt aus. Wenn wir beispielsweise wütend auf andere sind, die etwas gesagt oder getan haben, versuchen wir unsere Wut aus verschiedenen Gründen zu verbergen, aber wir sind uns bewusst, dass wir ihnen gegenüber feindselig eingestellt sind. Die Wut kommt letztlich in einem nonverbalen Verhalten zum Ausdruck. Wenn wir auf unsere Wut hin reagieren, wird unser Ziel dies deuten können und wissen, was die Wut in jenem Augenblick ausgelöst hat. Aber Neid ist völlig anders: Wir alle verspüren Neid, also die Empfindung, dass andere mehr von dem haben, was wir wollen, wie etwa Besitztümer, Aufmerksamkeit, Respekt. Wir verdienen genauso viel wie sie, fühlen uns aber machtlos, weil wir nicht wissen, wie wir diese Dinge erlangen sollen. Doch wie schon erwähnt bedingt Neid, dass wir uns selbst gegenüber zugeben, dass wir im Hinblick auf etwas, das wir schätzen, der anderen Person gegenüber unterlegen sind. Es ist nicht nur schmerzhaft, sich diese Unterlegenheit einzugestehen, es ist es ist sogar noch schlimmer, dass andere sehen, dass wir uns so fühlen.

Sobald die ersten Neidgefühle in uns aufkeimen, sind wir dazu motiviert, sie vor uns selbst zu verbergen: Wir empfinden keinen Neid, sondern wir finden es ungerecht, dass die materiellen Dinge oder Aufmerksamkeit so ungleich verteilt sind, woraufhin wir Groll und vielleicht sogar Wut empfinden. Außerdem ist die andere Person uns nicht wirklich überlegen, sondern hat einfach nur Glück, ist krankhaft ehrgeizig oder geht über

Leichen. Deswegen ist sie auch so weit gekommen. Sobald wir uns selbst davon überzeugt haben, dass nicht Neid, sondern etwas anderes uns motiviert, machen wir es auch anderen schwer, den zugrunde liegenden Neid zu erkennen. Sie sehen nur unsere Wut und Empörung, unsere feindseligen Äußerungen, unser giftiges Lob und so weiter.

In grauer Vorzeit reagierten jene, die intensiven Neid verspürten, vielleicht mit Gewalt und nahmen sich einfach, was der andere hatte, unter Umständen sogar durch Mord. Im Alten Testament ermordete Kain Abel aus Neid; die Brüder von Josef warfen ihn in eine Grube in der Wüste, um ihn dort sterben zu lassen, weil ihr Vater ihn zu bevorzugen schien; König Saul versuchte mehrfach, den jüngeren David zu töten, weil dieser so gut aussah und begabt war, bis er schließlich vor lauter Neid den Verstand verlor. Heute jedoch sind die Menschen viel diplomatischer und indirekter, und sie sind in der Lage, jeden offenen, aggressiven Impuls zu kontrollieren und zu verschleiern, was sie wirklich fühlen. Statt gewalttätig zu werden, ist es viel wahrscheinlicher, dass Neider unsere Arbeit sabotieren, unsere Beziehung ruinieren, unseren Ruf in Misskredit bringen und uns mit Kritik quälen, die auf unsere tiefsten Unsicherheiten abzielt. Dies erlaubt es ihnen, ihre soziale Position aufrechtzuerhalten, während sie uns weiter Schaden zufügen, und wir vermuten nicht einmal Neid als ihre Motivation. Sich selbst gegenüber können sie ihre Handlungen mit dem Argument rechtfertigen, dass sie eine wahrgenommene Ungerechtigkeit korrigieren.

Wenn jemand wütend auf uns ist und darauf reagiert, können wir die Wut analysieren, die die Person spürt, und einen Weg finden, sie zu entschärfen oder uns zu verteidigen. Aber wenn wir den zugrunde liegenden Neid nicht sehen, sind wir von der feindseligen Handlung des Neiders verwirrt, und diese Verwirrung verschlimmert den Schmerz, den wir wahrnehmen: »Warum sind die Leute plötzlich so abweisend?«, »Warum ist das Projekt so unerwartet gescheitert?«, »Warum bin ich bloß entlassen worden?«, »Warum hat diese Person etwas gegen mich?«

Ihre Aufgabe als Schüler der menschlichen Natur ist es, sich selbst in einen meisterhaften Dekodierer von Neid zu verwandeln. Seien Sie unnachgiebig in Ihrer Analyse und Entschlossenheit herauszufinden, was die Menschen *wirklich* motiviert. Die Anzeichen für Neid, die Menschen aussenden, sind schwer zu identifizieren, aber trotzdem erkennbar, und Sie können mit etwas Anstrengung und subtiler Differenzierung diese Sprache beherrschen. Fassen Sie es als intellektuelle Herausforderung auf! Sobald Sie in der Lage sind, sie

zu entschlüsseln, wird Ihre Verwirrung schwinden.

Sie werden zumindest rückblickend verstehen, dass Sie einen Neidangriff erlitten haben, was Ihnen dabei helfen wird, selbigen zu überwinden. Sie werden womöglich sogar in der Lage sein, die Warnzeichen für einen solchen Angriff zu erkennen, und ihn entweder entschärfen oder abwenden können. Indem Sie den verborgenen Schmerz erkennen, der von einem gut abgestimmten Neidangriff herrührt, können Sie sich selbst emotionalen Schaden ersparen, der Jahre währen kann. Das macht Sie nicht paranoid, sondern nur besser darauf vorbereitet, falsche und fatale Freunde (oder Kollegen) von den echten zu unterscheiden, denen Sie vertrauen können.

Bevor Sie sich eingehend mit den Feinheiten dieser Emotion auseinandersetzen, ist es wichtig, zwischen *passivem* und *aktivem Neid* zu unterscheiden. Wir alle spüren im Tagesverlauf unweigerlich einen Anflug von Neid, immer wenn wir unbewusst die Menschen um uns herum beobachten und das Gefühl haben, dass sie vielleicht mehr haben als wir. Es ist eine Tatsache des sozialen Lebens, dass es immer Menschen gibt, die uns im Hinblick auf Reichtum, Intelligenz, Sympathie und andere Eigenschaften überlegen sind. Wenn diese Anflüge von Neid in unser Bewusstsein aufsteigen und etwas akuter werden, sagen wir vielleicht etwas Verletzendes oder Gemeines, um dieser Emotion Ausdruck zu verleihen. Doch im Allgemeinen gilt: Während wir diese passive Form von Neid erfahren, tun wir nichts, was in irgendeiner Weise die Beziehung zu einem Freund oder Kollegen nachhaltig schädigen würde. Wenn Sie Zeichen für passiven Neid bei anderen entdecken, zum Beispiel kleine Seitenhiebe oder Sticheleien, sollten Sie diese einfach als Tatsache hinnehmen, die zum Wesen eines sozialen Tiers gehören.

Manchmal jedoch verwandelt sich dieser passive Neid in aktives Tun. Das zugrunde liegende Minderwertigkeitsgefühl ist zu stark und führt zu Feindseligkeiten, denen der Neider durch einen Kommentar oder Seitenhieb nicht Luft machen kann. Es kann schmerzhaft und frustrierend sein, über einen langen Zeitraum in seinem Neid zu schmoren. Es kann jedoch belebend sein, eine als rechtmäßig empfundene Empörung gegen die beneidete Person zu spüren. Wenn man den Neid auslebt und etwas tut, das der anderen Person schadet, verschafft das eine Befriedigung, so wie bei Jane, obwohl diese Befriedigung nicht lange währt, weil Neider immer etwas Neues finden, worauf sie ihren Neid richten können.

Ihr Ziel ist es, Zeichen dieser akuteren Form von Neid zu entdecken, bevor

sie gefährlich wird. Sie können dies auf drei Arten machen: indem Sie die Zeichen für Neid erkennen lernen, die sich Bahn brechen; indem Sie sich der Typen stärker bewusst werden, die eher dazu neigen, Neid auszuleben; und indem Sie die Umstände und Handlungen verstehen, die aktiven Neid bei anderen auslösen können. Sie werden niemals alle Handlungen durchschauen, die durch Neid motiviert werden, denn wir Menschen sind schlichtweg zu gut darin, das zu verschleiern. Doch indem Sie alle drei Dekodierungsmittel benutzen, können Sie Ihre Chancen erhöhen, Neid zu entdecken.

Anzeichen für Neid

Obwohl die Anzeichen subtil sind, dringen Gefühle von Neid nach außen und lassen sich somit aufdecken, wenn Sie aufmerksam sind. Wenn Sie nur ein Anzeichen sehen, weist das in der Regel auf passiven oder schwachen Neid hin. Es geht jedoch vielmehr darum, nach Kombinationen oder Wiederholungen der folgenden Anzeichen Ausschau zu halten, nach einem Muster, bevor Sie in den Alarmmodus schalten.

Mikroexpressionen

In dem Moment, in dem eine Person Neid empfindet, hat sie sich selbst noch nicht eingeredet, dass es etwas anderes ist, daher sickern die Anzeichen eher nach außen als später. Deswegen sind die ersten Eindrücke oft besonders vielsagend, weshalb Sie sie stärker gewichten sollten. Neid lässt sich am ehesten an den Augen ablesen. Die Wurzel des lateinischen Wortes für Neid, *invidia* , bedeutet »zu durchschauen, mit den Augen wie mit einem Dolch zu durchbohren«. Die frühe Bedeutung des Wortes war mit dem bösen Blick assoziiert, und mit dem Glauben, dass man tatsächlich einen Fluch aussprechen und jemandem körperlichen Schaden zufügen konnte.

Die Augen sind in der Tat ein aussagekräftiger Indikator, aber die Mikroexpressionen für Neid lassen sich im gesamten Gesicht ablesen. Sie werden merken, wie sich die Augen des Neiders kurzzeitig in Sie hineinbohren, mit einem Blick, der Verachtung und einen Hauch Feindseligkeit suggeriert. Es ist der Blick eines Kindes, das sich betrogen fühlt. Währenddessen sind die Mundwinkel oft nach unten gezogen, die Nase kräuselt sich, zieht sich leicht aufwärts, und das Kinn schiebt sich nach vorne. Obwohl der Blickkontakt ein wenig zu direkt und ein wenig zu lange ist, wird

er trotzdem nicht länger als ein oder zwei Sekunden dauern. Normalerweise folgt darauf ein bemühtes, falsches Lächeln. Meist werden Sie diesen Blick per Zufall bemerken, etwa wenn Sie den Kopf plötzlich in Richtung des Neiders drehen, oder Sie spüren regelrecht, wie sich seine Augen in Sie hineinbohren, ohne dass Sie ihn direkt ansehen.

Der deutsche Philosoph Arthur Schopenhauer (1788–1860) entwickelte eine schnelle Methode, um solche Blicke zu provozieren und zu testen, ob Neid vorliegt: Berichten Sie dem Neider von einer guten Nachricht, die Sie selbst betrifft – eine Beförderung, eine neue aufregende Liebschaft, die sich anbahnt, oder ein Buchvertrag. Sie werden dann einen kurz auftretenden Ausdruck der Enttäuschung bemerken.

Der Tonfall, mit dem der Neider Sie beglückwünscht, wird einen Teil seiner Anspannung und Belastung offenbaren. Sie können der Person umgekehrt auch von einem Unglück erzählen, das Ihnen widerfahren ist, und die unkontrollierbare Mikroexpression der Freude an Ihrem Schmerz bemerken, die gemeinhin als Schadenfreude bezeichnet wird. Dann blitzen die Augen für einen kurzen Augenblick auf. Menschen, die neidisch sind, können nicht umhin, Freude zu empfinden, wenn sie vom Unglück derer erfahren, die sie beneiden.

Wenn Sie solche Blicke bei den ersten Begegnungen mit einer neuen Bekanntschaft bemerken, so wie Mary bei Jane, und es mehr als einmal passiert, sollten Sie wachsam sein, weil gerade ein gefährlicher Neider in Ihr Leben dringt.

Giftiges Lob

Einem großen Neidangriff gehen oft kleine Nadelstiche voraus – Sticheleien, die gekonnt platziert werden und dazu dienen, Sie auf die Palme zu bringen. Verwirrendes, widersprüchliches Lob ist eine gängige Form hiervon. Sagen wir einmal, dass Sie ein Projekt abgeschlossen haben – ein Buch, einen Film, ein kreatives Unterfangen – und die erste Reaktion der Öffentlichkeit ist ziemlich positiv. Ein Neider könnte anmerken, dass Sie nun wohl viel Geld machen werden, was impliziert, dass dies Ihre Hauptmotivation war. Sie selbst wünschen sich natürlich eher Lob für die Arbeit an sich und die Anstrengung, mit der Sie Ihr Ziel verfolgt haben, doch stattdessen impliziert der andere nun, dass Sie es nur wegen des Geldes gemacht haben, dass Sie sich verkauft haben. Sie sind verwirrt, denn die andere Person hat Sie zwar gelobt, aber auf eine Weise, die bei Ihnen keine positiven Gefühle auslöst.

Derartige Bemerkungen werden vermehrt in Augenblicken kommen, die so gewählt sind, dass sie den größtmöglichen Zweifel und Schaden verursachen, zum Beispiel wenn Sie gerade eine gute Nachricht erhalten haben und sich freuen.

Während die andere Person Ihren Erfolg zur Kenntnis nimmt, wird sie vielleicht gleichermaßen die unsympathischsten Teile Ihres Publikums erwähnen, die Art von Fans oder Konsumenten, die kein gutes Licht auf Sie werfen: »Nun, ich bin sicher, dass Wallstreet-Banker das toll finden werden.« Eine solche Bemerkung wird zwischen die normalen Äußerungen eingestreut, aber die Schuld, die durch die Assoziation entsteht, bleibt Ihnen in Erinnerung. Oder der Neider lobt etwas, sobald Sie es verloren haben – eine Anstellung, ein Haus in einer schönen Gegend, den Partner, der Sie verlassen hat. »Das war ein schönes Haus. Wie schade.« Dies wird auf eine Weise vorgetragen, die vordergründig mitfühlend klingt, aber einen verstörenden Effekt hat.

Giftiges Lob weist fast immer auf Neid hin. Sie verspüren das Bedürfnis, Lob auszusprechen, aber die zugrunde liegende Feindseligkeit ist dominant. Wenn andere die Gewohnheit haben, Lob auf diese Weise auszusprechen, und Sie das mehrfach erlebt haben, ist es vermutlich ein Hinweis auf etwas Intensiveres, das sich in diesen Personen rührt.

Geläster

Wenn jemand gerne lästert, vor allem über gemeinsame Bekannte, können Sie sicher sein, dass diese Person auch über Sie lästern wird. Solches Gerede ist häufig versteckter Neid – eine praktische Art und Weise, seinem Neid Luft zu machen, indem man bösartige Gerüchte und Geschichten verbreitet. Wenn der Neider hinter dem Rücken einer anderen Person lästert, werden Sie sehen, wie seine Augen aufblitzen und seine Stimme lebhaft wird; es verschafft ihm ein Vergnügen, das mit Schadenfreude vergleichbar ist. Er wird jede Form von negativem Bericht über einen gemeinsamen Bekannten äußern. Ein wiederkehrendes Thema ist, dass niemand wirklich so großartig ist und dass die Menschen nicht die sind, die sie vorgeben zu sein.

Wenn Sie jemals Wind von einer Geschichte bekommen, die ein Neider über Sie verbreitet hat und die subtil – oder auch weniger subtil – negativ ist, sollte bereits eine einzige solche Lästerei ausreichen, um Ihre Alarmglocken schrillen zu lassen. Was in diesem Fall aktiven Neid auslöst, ist, dass die Person mit Ihnen befreundet ist und sie den Drang hat, ihre zugrunde

liegende Feindseligkeit einer dritten Person mitzuteilen, statt sie für sich zu behalten. Wenn Sie bemerken, dass Freunde und Kollegen aus keinem ersichtlichen Grund Ihnen gegenüber plötzlich abweisend sind, könnte ein solches Lästern die Ursache dafür sein, und es wäre sinnvoll, der Sache nachzugehen. In jedem Fall sind unverbesserliche Lästermäuler keine treuen und vertrauenswürdigen Freunde.

Druck und Zug

Wie wir in der Geschichte mit Jane Williams gesehen haben, benutzen Neider Freundschaft und Vertrautheit oft als beste Gelegenheit, um die Menschen, die sie beneiden, zu verletzen. Sie zeigen einen ungewöhnlichen Eifer, sich mit Ihnen anzufreunden. Sie überschütten Sie mit Aufmerksamkeit, und wenn Sie in irgendeiner Weise unsicher sind, wird das eine starke Wirkung haben. Sie loben Sie zu früh und ein wenig zu überschwänglich. Durch die Nähe, die sie herstellen, sind sie in der Lage, Informationen über Sie zu sammeln und Ihre Schwachstellen zu finden. Wenn Sie der anderen Person schließlich vertrauen, wird sie Sie auf pointierte Weise kritisieren. Die Kritik ist verwirrend, hat nichts konkret mit dem zu tun, was Sie getan haben, aber Sie fühlen sich trotzdem schuldig. Der Neider kehrt dann zu seiner ursprünglichen Freundlichkeit zurück. Das Muster wiederholt sich und Sie sind gefangen zwischen der warmherzigen Freundschaft und dem gelegentlichen Schmerz, den diese Person Ihnen zufügt.

Indem die Person Sie kritisiert, ist sie ein Meister darin, jede mögliche charakterliche Schwäche oder ungeschickte Äußerung Ihrerseits aufzugreifen und hervorzuheben. Sie ist wie ein Anwalt, der Sie öffentlich überführen will. Wenn Sie die Geduld verlieren und beschließen, sich selbst zu verteidigen oder die Freundschaft zu kündigen, stellt die Person Sie als nachtragend oder bösartig hin und erzählt anderen davon. Sie werden feststellen, dass es in ihrer Vergangenheit andere intensive Beziehungen mit dramatischen Brüchen gibt, für die aber scheinbar immer die andere Person verantwortlich war. Die tiefer liegende und damit schwer erkennbare Ursache dieses Musters ist, dass diese Person beschließt, sich mit jemandem anzufreunden, den sie um eine bestimmte Eigenschaft beneidet, und den sie dann subtil quält.

Im Allgemeinen ist Kritik an Ihnen, die zwar aufrichtig erscheint, aber keinen direkten Bezug zu einer Ihrer Handlungen hat, ein klares Anzeichen für Neid: Der Neider will Sie mit etwas Negativem gängeln und provozieren, wodurch er Sie verletzt und dabei gleichzeitig jede Spur seines Neids

verwischt.

Typen von Neidern

Laut der Psychoanalytikerin Melanie Klein (1882–1960) neigen bestimmte Menschen dazu, ihr ganzes Leben lang Neid zu empfinden, und das beginnt schon im frühen Säuglingsalter. In den ersten Lebenswochen und -monaten sind Mutter und Kind kaum je voneinander getrennt. Doch mit zunehmendem Alter muss das Kind über einen längeren Zeitraum hinweg die Abwesenheit der Mutter ertragen, und das bringt eine schmerzhafte Anpassung mit sich. Manche Säuglinge reagieren empfindlicher auf den gelegentlichen Rückzug der Mutter als andere. Es dürstet sie nach mehr Nahrung und Aufmerksamkeit. Sie werden sich der Anwesenheit des Vaters bewusst, mit dem sie um die Aufmerksamkeit der Mutter buhlen müssen. Sie werden sich möglicher Geschwister bewusst, die sie als Rivalen betrachten.

Klein, die sich auf die Untersuchung des Säuglings- und Kleinkindalters spezialisierte, bemerkte, dass manche Kinder dem Vater und den Geschwistern gegenüber feindseliger und nachtragender waren, weil sie ihretwegen weniger Aufmerksamkeit von der Mutter erhielten, die aus demselben Grund ebenfalls als ungerecht und nicht liebevoll genug wahrgenommen wurde.

Sicher gibt es Eltern, die solchen Neid erzeugen oder verstärken, indem sie ein Lieblingskind haben oder sich absichtlich zurückziehen, um das Kind abhängiger zu machen. In jedem Fall werden sich Säuglinge oder Kleinkinder, die solchen Neid erleben, für die Aufmerksamkeit, die sie bekommen, nicht dankbar zeigen und geliebt fühlen, sondern sich ständig benachteiligt und unzufrieden fühlen. Ein lebenslanges Muster etabliert sich: Sie sind Kinder und später Erwachsene, für die nichts jemals gut genug ist. Alle potenziell positiven Erfahrungen werden durch das Gefühl verdorben, dass sie mehr und Besseres verdient haben. Etwas fehlt – und sie können es sich nur so erklären, dass andere Leute ihnen das weggenommen haben, was ihnen zugestanden hätte. Sie entwickeln einen scharfen Blick für das, was andere haben und sie nicht. Dies wird ihre vorherrschende Leidenschaft.

Die meisten von uns erleben in der Kindheit Augenblicke, in denen wir das Gefühl haben, dass jemand anders die Aufmerksamkeit bekommt, die eigentlich uns zusteht, aber wir sind in der Lage, dies mit anderen Augenblicken zu kompensieren, in denen wir eindeutige Liebe und

Dankbarkeit erfahren. Wenn wir älter werden, können wir solche positiven Emotionen auf eine Reihe von Menschen übertragen – Geschwister, Lehrer, Mentoren, Freunde, Lebensgefährten und Ehepartner. Wir wechseln ständig zwischen dem Bedürfnis, mehr haben zu wollen, und dem Gefühl, relativ zufrieden und dankbar zu sein. Diejenigen jedoch, die zu Neid neigen, nehmen das Leben ganz anders wahr. Sie übertragen ihren ursprünglichen Neid und ihre Feindseligkeit auf eine Reihe anderer Personen, von denen sie denken, dass sie sie enttäuschen oder verletzen. Ihre Augenblicke der Zufriedenheit und Dankbarkeit sind selten oder nicht existent. »Ich brauche mehr, ich will mehr«, sagen sie sich ständig.

Weil Neid eine schmerzhafte Empfindung ist, werden diese Typen ihr Leben lang Strategien anwenden, um diese nagenden Gefühle zu lindern oder zu unterdrücken. Sie werden alles und jeden auf der Welt schlechtmachen. Das bedeutet, dass es in Wirklichkeit keine Menschen gibt, die in ihren Augen beneidenswert wären. Oder diese Typen werden extrem unabhängig. Wenn sie niemanden für etwas brauchen, werden sie seltener in Gelegenheiten geraten, in denen sie Neid empfinden müssten. Im Extremfall setzen sie sich selbst herab: Sie verdienen nichts Gutes im Leben und es besteht daher keine Notwendigkeit, mit anderen um Aufmerksamkeit und Status zu buhlen.

Laut Klein sind diese geläufigen Strategien brüchig und brechen bei Belastung zusammen, etwa wenn es mit der Karriere abwärtsgeht, eine depressive Episode eintritt oder dem Ego Verletzungen zugefügt werden. Der Neid, den sie in den frühesten Jahren erlebt haben, hält sich latent und kann jederzeit gegen andere gerichtet werden. Sie suchen förmlich nach Leuten, die sie beneiden können, damit sie diese ursprüngliche Emotion erneut erleben können.

Abhängig von ihrer psychologischen Konstitution entsprechen sie einem bestimmten Typus von Neider eher. Es ist von enormem Vorteil, solche Typen früh zu erkennen, weil sie diejenigen sind, die ihren Neid höchstwahrscheinlich aktiv ausleben werden. Nachfolgend werden fünf Typen von Neidern, ihre übliche Inszenierung und ihre speziellen Angriffstechniken vorgestellt.

Der Gleichmacher

Wenn Sie ihn kennenlernen, kann der Gleichmacher ziemlich unterhaltsam und interessant wirken. Er neigt dazu, einen bissigen Humor zu haben. Er ist

gut darin, einflussreiche Personen schlechtzumachen und Angeber bloßzustellen. Er scheint auch einen guten Riecher für Ungerechtigkeit und mangelnde Fairness auf der Welt zu haben. Aber der Gleichmacher unterscheidet sich insofern von Menschen mit aufrichtiger Empathie für den Underdog, als er herausragendes Können bei praktisch niemandem anerkennen oder würdigen kann – mal abgesehen von Toten. Er hat ein sehr empfindliches Ego. Leute, die in ihrem Leben etwas erreicht haben, lösen Unsicherheit bei ihm aus. Er reagiert extrem empfindlich auf Gefühle der Unterlegenheit. Der Neid, den er anfänglich für erfolgreiche Personen verspürt, wird durch Empörung überdeckt. Er schimpft die Ehrgeizigen dafür, dass sie das System beeinflussen, viel zu ambitioniert sind oder einfach nur Glück haben und Lob nicht wirklich verdienen. Er verbindet hervorragende Leistungen mit Ungerechtigkeit, um sich nicht mit seinen eigenen Unsicherheiten beschäftigen zu müssen.

Sie werden bemerken, dass er andere zwar scharf kritisieren kann, Witze auf seine Kosten aber überhaupt nicht verträgt. Der Gleichmacher feiert oft niveaulose Popkultur und Trash, weil mittelmäßige Arbeit keine Bedrohung für seine Unsicherheiten darstellt. Neben seinem zynischen Humor können Sie diesen Typ daran erkennen, wie er über sein Leben spricht: Er liebt es, Geschichten über die vielen Ungerechtigkeiten zu erzählen, die er erdulden musste; ihn trifft nie die Schuld. Diese Typen sind hervorragende berufsmäßige Kritiker. Sie nutzen dieses Mittel, um jene bloßzustellen, die sie insgeheim beneiden, und werden noch dafür belohnt. Ihr Hauptziel ist es, jeden auf dasselbe mittelmäßige Niveau zu ziehen, auf dem sie sich bewegen. Das bedeutet manchmal, nicht nur Leistungsträger und Erfolgreiche nach unten zu ziehen, sondern auch jene, die ein wenig zu viel Spaß haben, die sich etwas zu sehr amüsieren oder die eine zu starke Überzeugung haben, die dem Gleichmacher fehlt.

Hüten Sie sich vor solchen Typen, vor allem am Arbeitsplatz, denn sie werden Ihnen ein schlechtes Gewissen machen wollen, nur weil Sie den Drang haben, Spitzenleistungen zu erbringen. Es wird mit passiv-aggressiven Bemerkungen anfangen, die Sie mit dem hässlichen Etikett »Streber« versehen; Sie könnten auch zur Gruppe der Unterdrücker gehören. Solche Leute werden Sie auf hässliche und gemeine Weise kritisieren und lassen darauf unter Umständen sogar eine aktive Sabotage Ihrer Arbeit folgen, die sie vor sich selbst als Form der ausgleichenden Gerechtigkeit rechtfertigen.

Der selbsternannte Leistungsverweigerer

In der heutigen Welt haben viele Menschen zu Recht das Gefühl, dass ihnen Erfolg und ein schönes Leben zustehen, aber normalerweise ist ihnen klar, dass dies Opferbereitschaft und harte Arbeit erfordert. Manche Leute finden jedoch, dass sie Aufmerksamkeit und viele Annehmlichkeiten verdienen, weil dies ihr natürliches Anrecht ist. Diese selbsternannten Leistungsverweigerer sind in der Regel ziemlich narzisstisch veranlagt. Sie schreiben eine kurze Zusammenfassung für einen Roman oder ein Drehbuch oder für eine geniale »Geschäftsidee« und finden, dass das bereits ausreicht, um Lob und Anerkennung zu erhalten. Doch tief in ihrem Inneren fühlen sich diese Faulpelze unsicher und wissen nicht, ob sie das Zeug dazu haben, das zu bekommen, was sie wollen. Deswegen haben sie niemals die richtige Disziplin dafür entwickelt. Wenn sie von Leistungsträgern umgeben sind, die sehr hart arbeiten und sich für ihre Arbeit wahren Respekt verdient haben, nährt das ihre Selbstzweifel, die sie zu unterdrücken versucht haben. Sie wechseln daher schnell von Neid zu Feindseligkeit.

Christopher Wren (1632–1723) war eines der größten Genies seiner Zeit, ein angesehener Wissenschaftler und einer der führenden Architekten, die die St.-Pauls-Kathedrale in London errichteten. Wren wurde nahezu von jedem geschätzt, der mit ihm arbeitete. Sein Enthusiasmus, sein offensichtliches Können und die vielen Überstunden, die er leistete, machten ihn sowohl in der Öffentlichkeit als auch bei den Mitarbeitern seiner Projekte überaus beliebt. Ein Mann entwickelte jedoch tiefen Neid gegen ihn: William Talman, ein Architekt, der bei mehreren wichtigen Aufträgen zu Wrens Assistenten ernannt wurde. Talman glaubte, dass ihre Rollen genau umgekehrt sein sollten. Er hatte eine extrem hohe Meinung von sich selbst, jedoch eine eher griesgrämige Einstellung und eine ausgeprägte faule Ader.

Als bei zwei Projekten unter der Leitung Wrens einige Unfälle passierten, bei denen mehrere Arbeiter ums Leben kamen, ging Talman auf die Barrikaden und warf seinem Vorgesetzten vor, nachlässig gewesen zu sein. Er grub jedes andere mögliche Vergehen in Wrens langer Laufbahn aus und versuchte zu belegen, dass Wren sein hohes Ansehen nicht verdiente. Jahrelang tat er sein Bestes, um Wren in Misskredit zu bringen, warf ihm Achtlosigkeit in Bezug auf Menschenleben und Geld vor und dass sein Können generell überbewertet sei. Er zog so sehr über Wren her, dass der König dem weitaus weniger begabten Talman einige wichtige Aufträge übertrug, was wiederum Wren wütend machte. In der Folge stahl Talman

Wren einige Innovationen und integrierte sie in seine eigene Arbeit. Die hässliche Schlammschlacht mit Talman setzte Wren jahrelang schwer zu.

Hüten Sie sich am Arbeitsplatz insbesondere vor jenen, die ihren Posten durch Charme und Diplomatie erlangen statt durch harte Arbeit. Sie neigen in hohem Maße dazu, jene zu beneiden und zu hassen, die hart arbeiten und Ergebnisse vorweisen können. Sie werden Sie ohne Vorwarnung verleumden und sabotieren.

Der Statusgegner

Als soziale Wesen sind wir Menschen uns unseres Status und unserer Position in der Gruppe bewusst. Unser Status bemisst sich durch die Aufmerksamkeit und den Respekt, den wir erhalten. Wir scannen ständig Unterschiede und vergleichen uns mit anderen. Doch für manche Leute ist Status mehr als ein Mittel, um ihre soziale Position zu beurteilen – er ist die wichtigste Determinante ihres Selbstwerts. Sie können solche Leute an den Fragen erkennen, die sie Ihnen über Ihr Einkommen stellen, ob Sie ein Haus besitzen, in welcher Gegend es liegt, ob Sie gelegentlich Businessclass fliegen und all die anderen kleinen Dinge, die sie als Vergleichspunkte benutzen können.

Wenn Sie einen höheren sozialen Status innehaben als der Neider, wird er seinen Neid verbergen, indem er vorgibt, Ihnen Ihren Erfolg zu gönnen. Aber wenn Sie ein gleichgestellter Kollege sind, der zufällig mit dieser Person arbeiten muss, wird sie nach Zeichen für Klüngelei oder Privilegien suchen, die sie nicht hat, und wird Sie hinterrücks angreifen und Ihre Position in der Gruppe zu untergraben versuchen.

Für das Mitglied der Baseball Hall of Fame, Reggie Jackson (*1946), war sein Teamkollege bei den New York Yankees, Graig Nettles, ein solcher Neider. Jackson hatte den Eindruck, dass Nettles besonders aufmerksam den Ruhm und die Ehrungen zur Kenntnis nahm, die andere erhielten und die ihm verwehrt blieben. Er sprach immer über Einkünfte und verglich Honorare. Was Nettles verbitterte, war, dass Jackson viel mehr verdiente als er und mediale Aufmerksamkeit erhielt.

Jackson hatte das Honorar und die Aufmerksamkeit erhalten, weil er ein hervorragender Schlagmann und eine schillernde Persönlichkeit war, doch der neidische Nettles sah es anders. Er dachte, dass Jackson einfach nur wusste, wie man mit den Medien spielt und sich beim Yankees-Inhaber - George Steinbrenner einschmeichelt. Er beschloss, dass Jackson ein

Manipulator war. Nettles Neid äußerte sich in Form von bissigen Witzen auf Kosten Jacksons, giftigem Lob und bösen Blicken, die er ihm zuwarf. Er brachte einen Großteil des Yankees-Personals gegen Jackson auf und machte ihm das Leben zur Hölle. Wie Jackson in seiner Autobiografie über ihn schrieb: »Ich hatte immer das Gefühl, dass er hinter mir war und nur darauf wartete, mit dem Messer zuzustechen.« Er hatte zudem den Eindruck, dass es unterschwelligen Rassismus in Nettles Neid gab, als ob es einem schwarzen Profisportler nicht möglich sein durfte, ein Honorar zu verdienen, das deutlich höher war als sein eigenes.

Sie können Statusgegner daran erkennen, dass sie alles auf materielle Überlegungen reduzieren. Wenn sie eine Bemerkung über Ihre Kleidung oder Ihr Auto machen, scheinen sie sich auf das Geld zu konzentrieren, das diese Dinge gekostet haben müssen, und wenn sie über solche Dinge reden, werden Sie etwas Kindisches an ihrem Verhalten erkennen, als ob sie ein Familiendrama erneut durchleben, in dem sie sich von einem Geschwister betrogen fühlten, das etwas Besseres hatte. Lassen Sie sich nicht davon täuschen, dass dieser Neider ein älteres Auto fährt oder sich schlecht kleidet. Diese Typen versuchen oft, ihren Status in die entgegengesetzte Richtung zu bestätigen, indem sie sich als asketischer Mönch oder idealistischer Hippie inszenieren, während sie sich in Wirklichkeit nach den Luxusgütern sehnen, die sie durch harte Arbeit nicht bekommen können. Wenn Sie von solchen Leuten umgeben sind, sollten Sie versuchen, das herunterzuspielen oder zu verbergen, was Sie haben und was Neid auslösen könnte. Reden Sie stattdessen über die Besitztümer, die Fähigkeiten und den Status, den der andere hat, so gut es Ihnen möglich ist.

Der Anhängliche

In jedem Machtbereich, der einem Königshof ähnelt, werden Sie unweigerlich Menschen finden, die sich zu jenen hingezogen fühlen, die erfolgreich oder mächtig sind – aber nicht aus Bewunderung, sondern aus heimlichem Neid. Sie finden einen Weg, sich als Freunde oder Assistenten an den Machthaber zu hängen. Sie machen sich nützlich. Sie bewundern ihren Chef um einige seiner Qualitäten, aber insgeheim glauben sie, dass ihnen ein Teil der Aufmerksamkeit zusteht, den er erhält, allerdings ohne die harte Arbeit, die mit einer solchen Führungsposition zwangsläufig verbunden ist. Je länger sie sich bei dem Leistungsträger aufhalten, umso mehr nagt dieses Gefühl an ihnen. Sie haben schließlich auch Talente, sie haben Träume –

warum sollte die Person, für die sie arbeiten, dermaßen bevorzugt werden? Sie sind gut darin, ihren unterschwelligen Neid durch überbordende Schmeicheleien zu verbergen. Aber diese Typen hängen sich deshalb an den anderen, weil es ihnen eine Art Befriedigung verschafft, der Person, die mehr hat, zu schaden und sie zu verletzen. Sie fühlen sich zu den Mächtigen hingezogen, und zwar aus dem Wunsch heraus, ihnen in irgendeiner Weise zu schaden.

Yolanda Saldivar (*1960) ist ein extremes Beispiel für diesen Typus. Sie gründete einen großen Fanclub für die beliebte Tejano-Sängerin Selena und fasste dann Fuß in deren Geschäft, indem sie die Managerin ihres Modelabels wurde und mehr Macht ansammelte. Niemand war im Umgang mit der Sängerin so unterwürfig wie sie. Aber sie empfand angesichts von Selenas Ruhm tiefen Neid und wurde sehr feindselig, was dazu führte, dass sie schließlich Gelder veruntreute – was sie allerdings für eine gerechtfertigte Maßnahme hielt. Als sie von Selenas Vater zur Rede gestellt wurde, begann sie, Selenas Mord zu planen, was sie 1995 schließlich in die Tat umsetzte.

Ein Merkmal, das nicht nur bei diesem Typus, sondern bei allen Neidern geläufig ist: Ihnen fehlt ein klares Lebensziel (siehe hierzu auch Kapitel 13). Sie wissen nicht, was ihre Berufung ist. Sie könnten viele Dinge tun – glauben sie –, und probieren oft verschiedene Jobs aus. Sie streifen umher und fühlen sich innerlich leer. Sie beneiden automatisch jene, die ihr Lebensziel zielstrebig verfolgen, und gehen so weit, dass sie sich in das Leben einer solchen Person einmischen, teilweise weil sie sich wünschen, etwas von dem abzubekommen, was ihnen fehlt, und teilweise weil sie sich wünschen, der anderen Person zu schaden.

Hüten Sie sich grundsätzlich vor Leuten, die sich zu eifrig bemühen, Teil Ihres Lebens zu werden, und die zu ungeduldig sind, um sich selbst nützlich zu machen. Sie versuchen, Sie in eine Beziehung zu ziehen, nicht durch ihre Erfahrung und Kompetenz, sondern durch Schmeicheleien und die Aufmerksamkeit, die sie Ihnen zuteilwerden lassen. Ihre Angriffstaktik ist, Informationen über Sie zu sammeln, die sie nach außen sickern lassen oder als Gerücht verbreiten können, um Ihrem Ruf zu schaden. Lernen Sie, nur solche Leute einzustellen und mit ihnen zu arbeiten, die Erfahrung vorweisen können und nicht nur ein charmantes Auftreten.

Der unsichere Meister

Für manche Menschen bestätigt das Erreichen einer höheren Position ihre

Selbstmeinung und stärkt ihr Selbstbewusstsein. Aber es gibt welche, die etwas ängstlicher sind. Eine höhere Position könnte die Unsicherheiten verstärken, die sie zu verbergen versuchen. Insgeheim zweifeln sie daran, ob sie der Verantwortung würdig sind. Sie betrachten andere, die vielleicht mehr Talent haben, auch wenn sie hierarchisch unter ihnen stehen, mit Neid.

Wenn Sie einen solchen Chef haben, werden Sie unter der Annahme für ihn arbeiten, dass er selbstsicher ist und in sich ruht. Wie wäre er sonst Ihr Chef geworden? Sie werden besonders hart für ihn arbeiten, um Eindruck zu schinden. Sie werden ihm zeigen, dass Sie eine Person sind, die die Karriereleiter erklimmen will. Doch nach mehreren Monaten stellen Sie dann überraschend fest, dass Sie degradiert oder gar gefeuert werden sollen – was kaum Sinn ergibt, weil Sie eindeutig Ihre Leistung erbracht haben. Sie haben schlichtweg nicht erkannt, dass Sie es mit einer sehr unsicheren Person zu tun hatten, und schürten unbewusst deren Selbstzweifel. Ihr Chef beneidete Sie insgeheim um Ihre Jugend, Ihre Energie, Ihr Potenzial und die Anzeichen für Ihr Talent. Schlimmer wird das alles noch, wenn Sie überdies sozial kompetent sind und Ihr Chef nicht. Er wird Ihre Degradierung oder Entlassung mit einem Narrativ zu begründen wissen, das er sich ausgedacht hat; Sie werden niemals die Wahrheit erfahren.

Michael Eisner, der zwanzig Jahre lang der mächtige Geschäftsführer von Disney war, ist ein solcher Typus. 1995 feuerte er seinen Stellvertreter, Jeffrey Katzenberg, den Leiter des Filmstudios, vordergründig wegen seiner aggressiven Art, und behauptete, dass Katzenberg kein Teamplayer sei. In Wirklichkeit hatte Katzenberg zu viel Erfolg in seiner Position. Die Filme, die unter seiner Führung entstanden, wurden zur Haupteinnahmequelle für Disney. Alles, was er anfasste, wurde zu Gold. Eisner gestand es sich selbst niemals ein, aber er beneidete Katzenberg eindeutig um sein Talent und deutete dies in Feindseligkeit um. Dieses Muster wiederholte sich immer wieder bei den neuen Kreativen, die er einstellte.

Achten Sie auf Ihre Vorgesetzten und prüfen Sie, ob Anzeichen für Unsicherheit und Neid erkennbar sind. Sie werden zwangsläufig in der Vergangenheit bereits Leute aus den merkwürdigsten Gründen entlassen haben. Sie werden von dem hervorragenden Bericht, den Sie vorgelegt haben, nicht besonders begeistert sein. Gehen Sie immer auf Nummer sicher, indem Sie Vorgesetzten gegenüber klein beigeben, damit sie besser dastehen und Ihnen ihr Vertrauen schenken. Verkaufen Sie Ihre genialen Ideen, als wären es die Ideen Ihres Chefs. Stellen Sie Ihre harte Arbeit als den Verdienst Ihres

Vorgesetzten hin. Ihre Zeit zu glänzen wird noch kommen – allerdings nicht, wenn Sie versehentlich seine Unsicherheiten triggern.

Auslöser für Neid

Obwohl bestimmte Typen eher zu Neid neigen, müssen Sie sich bewusst machen, dass es bestimmte Umstände gibt, die bei fast jedem Menschen Neid auslösen. In solchen Situationen müssen Sie besonders wachsam sein.

Der gängigste Auslöser ist eine plötzliche Änderung Ihres Status, der Ihre Beziehung zu Freunden und Kollegen verändert. Das trifft besonders auf Leute zu, die demselben Beruf nachgehen wie Sie. Dies ist schon seit langer Zeit bekannt. Wie Hesiod im 8. Jahrhundert vor Christus bemerkte: »Der Töpfer beneidet den Töpfer, der Handwerker den Handwerker, der Schriftsteller den Schriftsteller.« Wenn Sie Erfolg haben, werden diejenigen, die ähnliche Ziele haben wie Sie, aber nicht vom Fleck kommen, automatisch neidisch sein. Sie sollten dieser Tendenz mit Toleranz begegnen, denn wenn es genau umgekehrt wäre, würden Sie vermutlich auch Neid empfinden. Nehmen Sie ihr schwaches Lob und die verborgene Kritik nicht persönlich. Aber Ihnen muss klar sein, dass bei manchen dieser Kollegen der Neid aktiv und gefährlich werden kann.

Renaissance-Künstler, die plötzlich Aufträge erhielten, wurden beispielsweise das Ziel neidischer Rivalen, die ziemlich gefährlich werden konnten. Michelangelo beneidete eindeutig den jüngeren und talentierteren Raphael und tat alles, was in seiner Macht stand, um dessen Ruf zu schaden und Aufträge zu verhindern. Schriftsteller sind bekannt dafür, anderen Schriftstellern nichts zu gönnen, vor allem jenen, die lukrativere Buchverträge haben.

Das Beste, was Sie in solchen Situationen tun können, ist, Selbstironie zu beweisen und Ihren Erfolg anderen nicht unter die Nase zu reiben, da er schließlich durchaus auch mit einem Quäntchen Glück zu tun haben könnte. Wenn Sie mit anderen, die Sie vielleicht beneiden, über Ihren Erfolg reden, sollten Sie immer das Element Glück betonen. Jenen, die Ihnen sehr nahestehen, können Sie Ihre Hilfe anbieten, allerdings ohne dabei oberlehrerhaft zu wirken. Ebenso sollten Sie niemals den Fehler machen, einen Schriftsteller vor einem anderen Schriftsteller zu loben, oder einen Künstler vor einem anderen Künstler, beziehungsweise nur dann, wenn die Person, die gelobt wird, tot ist.

Wenn Sie bei Gleichgestellten Zeichen für eine aktivere Form von Neid entdecken, sollten Sie das Weite suchen. Bedenken Sie auch, dass Leute, die älter werden und deren Karriere abflacht, ein empfindliches Ego haben und dazu neigen, neidisch zu sein.

Manchmal sind es die natürlichen Gaben und Talente einer Person, die die intensivsten Formen von Neid schüren. Wir können danach streben, uns in einem Bereich hochzuarbeiten, aber wir können unsere Physiologie nicht verändern. Manche Menschen werden mit gutem Aussehen geboren, mit mehr athletischem Potenzial, einer ungewöhnlich lebhaften Vorstellungskraft, einem aufgeschlossenen und großzügigen Wesen. Wenn ein solches Naturtalent auch noch eine gute Arbeitsmoral und Glück im Leben hat, wird ihm der Neid überallhin folgen. Solche Menschen verschlimmern die Sache noch dadurch, dass sie dazu neigen, ziemlich naiv zu sein. Sie selbst empfinden anderen gegenüber keinen Neid, deshalb können sie diese Emotion nicht nachvollziehen. Mary Shelley war eine solche Person – ausgestattet mit einer brillanten Vorstellungskraft und überlegenem Intellekt, aber eben auch ziemlich naiv. Was noch schlimmer ist: Neider verachten insgeheim Menschen, die keinen Neid empfinden. Denn das macht ihr neidisches Wesen doppelt offensichtlich und schürt ihren Wunsch, den anderen zu verletzen und ihm zu schaden.

Wenn Sie angeborene Talente haben, die Sie über andere heben, müssen Sie sich der Gefahren bewusst sein und sollten es vermeiden, mit Ihren Talenten hausieren zu gehen. Geben Sie stattdessen einige Fehler strategisch zu, um den Neid der anderen zu dämpfen und Ihre natürliche Überlegenheit zu maskieren. Wenn Sie ein geborener Wissenschaftler sind, sollten Sie anderen gegenüber den Wunsch äußern, über mehr soziale Fähigkeiten zu verfügen. Zeigen Sie Ihre intellektuelle Unbeholfenheit bei Themen, die Ihrem Fachgebiet nicht zuzuordnen sind.

John F. Kennedy schien für die amerikanische Öffentlichkeit schon beinahe zu perfekt zu sein. So gutaussehend, intelligent und charismatisch, und mit einer dermaßen hübschen Frau, war es schwer, sich mit ihm zu identifizieren. Als er in der frühen Phase seiner Amtszeit mit der gescheiterten Invasion Kubas einen großen Fehler beging (bekannt als Schweinebucht-Invasion), dabei jedoch die volle Verantwortung für das Debakel übernahm, schossen seine Umfragewerte durch die Decke. Sein Fehler machte ihn menschlicher. Obwohl das nicht mit Absicht erfolgte, können Sie einen ähnlichen Effekt erzeugen, indem Sie Fehler ansprechen, die Sie in der Vergangenheit

begangen haben, oder vorsätzlich in bestimmten Bereichen leichte Unzulänglichkeiten zeigen, die aber nicht so gravierend sein dürfen, dass sie Ihrem allgemeinen Ruf schaden.

Frauen, die Erfolg und Ruhm erlangen, ziehen leichter Neid und Feindseligkeit auf sich, wobei dies immer als etwas anderes maskiert wird. Solchen Frauen wird Gefühlskälte vorgeworfen oder Ehrgeiz oder Männlichkeit. Oftmals bewundern wir Menschen, die Großartiges leisten, und Bewunderung ist das genaue Gegenteil von Neid. Wir fühlen uns angesichts ihrer Leistungen persönlich nicht bedroht oder unsicher. Womöglich ahmen wir sie nach und nutzen sie als Motivation, um selbst mehr zu erreichen. Doch leider ist das bei erfolgreichen Frauen selten der Fall. Eine erfolgreiche Frau löst sowohl bei Männern als auch bei Frauen stärkere Minderwertigkeitsgefühle aus (»Eine Frau ist besser als ich?«), was zu Neid und Feindseligkeit führt statt zu Bewunderung.

Coco Chanel, die erfolgreichste Geschäftsfrau ihrer Zeit, litt – vor allem angesichts ihrer Herkunft als Waisenkind (siehe Kapitel 5) – ihr Leben lang an einem solchen Neid. 1931, auf dem Höhepunkt ihrer Macht, lernte sie Paul Iribe kennen, einen Illustrator und Designer, dessen Karriere sich im Abstieg befand. Iribe war ein meisterlicher Verführer und sie hatten viel gemeinsam. Aber mehrere Monate, nachdem sie eine Beziehung eingegangen waren, fing er an, ihr Extravaganz und andere Makel vorzuwerfen, die er an ihr wahrnahm. Er wollte alle Aspekte ihres Lebens kontrollieren. Weil sie einsam war und sich nach einer Beziehung sehnte, blieb sie in der Partnerschaft, aber später schrieb sie über Iribe: »Mein aufsteigender Stern überschattete seinen untergehenden Ruhm … Iribe liebte mich mit der heimlichen Hoffnung, mich zu vernichten.« Liebe und Neid schließen sich nicht gegenseitig aus. Erfolgreiche Frauen werden diese Last so lange tragen müssen, bis sich diese tief verwurzelte Einstellung ändert. In der Zwischenzeit müssen sie lernen, Neid noch geschickter abzuwehren und sich bescheiden zu geben.

Robert Rubin, der unter Bill Clinton Finanzminister der USA war, beherrschte es meisterlich, seine Genialität zu verschleiern und Neid abzuwenden. Er startete seine Karriere 1966 bei Goldman Sachs und stieg langsam auf, bis er 1990 Vizepräsident wurde. Er war eine der Schlüsselfiguren, die Goldman Sachs zur stärksten Investitionsbank der Wallstreet machten. Er war ein fleißiger Arbeiter und brillant, wenn es um Finanzen ging, doch als er bei Goldman Sachs mächtiger wurde, wurde er

gleichzeitig bei all seinen Interaktionen immer zurückhaltender. In Besprechungen, in denen er zweifellos die kompetenteste Person im Raum war, fragte er die unerfahrensten Anwesenden nach ihrer Meinung und hörte ihnen mit ungeteilter Aufmerksamkeit zu. Wenn Leute, die für ihn arbeiteten, ihn fragten, was bei einer Krise oder einem Problem getan werden solle, sah er sie ruhig an und fragte sie zuerst nach ihrer Meinung und nahm die Antwort dann recht ernst. Wie ein Kollege bei Goldman Sachs später über ihn sagte: »Es gibt keinen bescheideneren Zeitgenossen als Bob. Der Satz ‚Das ist nur meine persönliche Meinung' war etwas, das er am Tag ein Dutzend Male sagte.«

Es ist erstaunlich, wie Rubin sich die Bewunderung so vieler Leute verdiente und wie wenig Leute etwas Schlechtes über ihn zu sagen hatten, vor allem angesichts der wettbewerbsorientierten Atmosphäre innerhalb der Firma. Dies unterstreicht die Macht, die Sie besitzen, um Neid zu umgehen, indem Sie Ihre Aufmerksamkeit auf andere Leute richten statt auf sich, und sich ernsthaft mit ihnen auseinandersetzen.

Wenn Sie einem Neidangriff zum Opfer fallen, sollten Sie Ihre Emotionen unter Kontrolle behalten. Das geht viel leichter, sobald Sie Neid als Antriebsfeder identifizieren. Denn der Neider will Ihre Überreaktion nur als Material nutzen, um Sie zu kritisieren, sein eigenes Handeln zu rechtfertigen und Sie in weitere Dramen zu verwickeln. Bewahren Sie um jeden Preis die Fassung. Falls möglich, sollten Sie auch etwas körperlichen Abstand schaffen – feuern Sie die Person, brechen Sie den Kontakt ab, was immer möglich ist. Verabschieden Sie sich von dem Gedanken, dass Sie diese Beziehung irgendwie kitten könnten. Eine solche Großzügigkeit würde das Minderwertigkeitsgefühl des Neiders nur verstärken. Er wird wieder zuschlagen. Verteidigen Sie sich um jeden Preis gegen öffentliche Angriffe oder Gerüchte, die derjenige verbreitet, aber ergehen Sie sich nicht in Rachefantasien. Der Neider ist ein bemitleidenswertes Geschöpf. Die beste Strategie ist es, ihn auf Abstand in seinem eigenen giften Saft schmoren zu lassen, ohne dass er eine Handhabe hat, Ihnen künftig zu schaden – so wie Mary es bei Jane getan hat. Dieses chronische Unglück ist schon Strafe genug.

Vielleicht glauben Sie, dass Neid in der heutigen Welt nur noch eher selten vorkommt. Schließlich handelt es sich dabei um eine primitive, kindische Emotion, und wir leben doch in so kultivierten Zeiten. Außerdem besprechen oder analysieren nur wenige Menschen Neid als einen wichtigen sozialen

Faktor. Fakt ist, dass Neid heute vorherrschender ist als je zuvor, größtenteils aufgrund der sozialen Medien.

Durch die sozialen Medien haben wir ein Fenster, um einen Blick in das Leben von Freunden, Pseudofreunden und Prominenten zu werfen. Was wir dort sehen, ist aber kein unverstellter Blick in ihre Welt, sondern ein extrem idealisiertes Bild, das sie nach außen projizieren. Wir sehen nur die aufregendsten Bilder aus ihrem Urlaub, die glücklichen Gesichter ihrer Freunde und Kinder, die Berichte von ihrer ständigen Leistungssteigerung, die faszinierenden Leute, die sie treffen, die wunderbaren Ziele und Hilfsprojekte, die sie unterstützen, die Beispiele des Erfolgs bei ihren Unternehmungen. Haben wir genauso viel Spaß? Ist unser Leben genauso erfüllt wie das ihre? Verpassen wir vielleicht etwas? Wir glauben normalerweise – und aus gutem Grund –, dass wir alle das Recht haben, ein gutes Leben zu führen. Aber wenn unsere Freunde und Kollegen mehr zu haben scheinen als wir, muss jemand oder etwas dafür verantwortlich gemacht werden.

Was wir in diesem Fall erleben, ist ein verallgemeinertes Gefühl der Unzufriedenheit. Wir alle haben ein leichtes Maß an Neid, das sich zu einer akuteren Variante auswachsen kann, wenn wir etwas lesen oder sehen, das unsere Unsicherheiten verstärkt. Solch ein diffuser Neid unter großen Menschengruppen kann sogar eine politische Kraft werden, weil Demagogen sie gegen bestimmte Personen oder Gruppen schüren können, die es scheinbar leichter haben als der Rest.

Unterschwelliger Neid kann Menschen vereinen, aber ebenso wie bei der persönlichen Spielart wird dies niemand offen zugeben oder es jemals so sehen. Öffentlicher Neid kann sich schnell gegen öffentliche Personen wenden, vor allem in Form von Schadenfreude, wenn ihnen ein Unglück widerfährt (siehe zum Beispiel die zunehmende Feindseligkeit gegenüber Martha Stewart, als sie mit dem Gesetz in Konflikt kam). Das Gerede über die Mächtigen wird eine Industrie.

Was das bedeutet, ist schnell erklärt: Wir werden immer mehr Leute um uns herum entdecken, die anfällig dafür sind, passiven Neid zu empfinden. Dieser kann sich in die virulente Form verwandeln, wenn wir nicht aufpassen. Wir müssen uns darauf vorbereiten, deren Wirkung zu spüren zu bekommen, die von Freunden, Kollegen und der Allgemeinheit ausgeht, wenn wir im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen. In einem dermaßen überhitzten sozialen Umfeld ist es absolut unerlässlich, die Zeichen zu erkennen und in der Lage

zu sein, die verschiedenen Typen von Neidern zu identifizieren. Und da wir jetzt alle empfänglicher dafür sind, selbst Neid zu spüren, müssen wir auch lernen, in uns selbst mit dieser Emotion zurechtzukommen und sie in etwas Positives und Produktives zu verwandeln.

Jenseits des Neids

Wie die meisten Menschen werden Sie dazu neigen zu leugnen, dass Sie jemals Neid empfinden, beziehungsweise Neid zu empfinden, der so stark ist, dass er Sie zum Handeln treibt. Sie sind einfach nicht ehrlich mit sich selbst. Wie bereits beschrieben, sind Sie sich lediglich der Empörung oder des Grolls bewusst, und diese Empfindungen überdecken Ihre ursprünglichen Anflüge von Neid. Sie müssen diesen natürlichen Widerstand überwinden und die Emotion sehen, wenn sie anfängt, sich in Ihnen zu rühren.

Wir alle vergleichen uns mit anderen. Wir alle fühlen uns von jenen provoziert, die uns in einem wichtigen Bereich überlegen sind. Und wir alle reagieren darauf, indem wir eine Form von Neid spüren. Das ist eine völlig natürliche Reaktion: Studien haben gezeigt, dass selbst Affen Neid empfinden.

Beginnen Sie mit einem einfachen Experiment: Wenn Sie das nächste Mal etwas über den plötzlichen Erfolg einer Person in Ihrem Betätigungsfeld lesen, nehmen Sie zur Kenntnis, wie sich unweigerlich das Gefühl meldet, dasselbe haben zu wollen (der Anflug von Neid), auf das unter Umständen sehr vage Feindseligkeit folgt, die gegen die Person gerichtet ist, die Sie beneiden. Das passiert schnell und Sie können den Übergang leicht versäumen, aber versuchen Sie ihn zu erwischen. Es ist natürlich, diese Folge von Emotionen zu durchlaufen, und es sollten keine Schuldgefühle damit verbunden sein. Überwachen Sie sich selbst, und wenn Sie mehr Beispiele dafür sehen, wird Ihnen das in dem kontinuierlichen Prozess helfen, Ihren Neid zu transzendieren.

Wir sollten aber realistisch bleiben und erkennen, dass es fast unmöglich ist, uns selbst von dem Bedürfnis zu befreien, uns mit anderen zu vergleichen. Es ist zu tief mit unserem Wesen als soziales Tier verwurzelt. Stattdessen müssen wir danach streben, unseren Hang zum Vergleich in etwas Positives, Produktives und Prosoziales zu verwandeln. Nachfolgend werden fünf einfache Übungen vorgestellt, die Ihnen dabei helfen, das zu erreichen.

Bewegen Sie sich auf das zu, was Sie beneiden

Neid blüht bei relativer Nähe auf – in einem Unternehmen, in dem sich die Mitarbeiter täglich sehen, in einer Familie, in einem Wohnviertel, in einer Gruppe Gleichgestellter. Aber Menschen neigen dazu, ihre Probleme zu verstecken und sich von ihrer besten Seite zu zeigen. Wir sehen und hören nur von ihren Triumphen, ihren neuen Beziehungen, ihren brillanten Ideen, mit denen sie auf eine Goldader stoßen. Wenn wir uns näher darauf zubewegen – also wenn wir die Streitereien sehen, die hinter den Kulissen ablaufen, oder den schrecklichen Chef, der mit dem neuen Job verbunden ist –, haben wir weniger Gründe, um neidisch zu sein. Nichts ist jemals so perfekt wie es scheint, und wir würden oft erkennen, dass wir falschliegen, wenn wir nur genau genug hinsehen würden.

Verbringen Sie Zeit mit der Familie, die Sie beneiden und der Sie gerne angehören würden, und Sie werden vermutlich bald Ihre Meinung ändern. Wenn Sie Menschen mit mehr Ruhm und Aufmerksamkeit beneiden, sollten Sie sich daran erinnern, dass mit einer solchen Aufmerksamkeit auch immer eine Menge Feindseligkeit und prüfende Blicke einhergehen, die ziemlich schmerzhaft sein können. Wohlhabenden Menschen geht es oft schlecht. Wenn Sie nachlesen, wie es dem griechischen Reeder Aristoteles Onassis (1906–1975) – einem der reichsten Männer der Geschichte, der mit der glamourösen Jaqueline Kennedy verheiratet war – in seinen letzten zehn Lebensjahren ging, werden Sie feststellen, dass ihm sein Wohnstand zahllose Albträume bescherte, unter anderem die verwöhntesten und lieblosesten Kinder.

Der Prozess der Annäherung besteht aus zweierlei: Versuchen Sie einerseits, hinter die glänzende Fassade zu blicken, die die Menschen präsentieren, und stellen Sie sich andererseits die unvermeidlichen Nachteile vor, die mit deren Position einhergehen. Das ist nicht dasselbe wie sie gleichzumachen. Sie verringern nicht die Errungenschaften jener, die Großes geleistet haben. Sie lindern nur den Neid, den Sie vielleicht empfinden, wenn Sie sich das Privatleben dieser Leute ansehen.

Stellen Sie auch Vergleiche nach unten an

Normalerweise konzentriert man sich auf jene, die mehr zu haben scheinen als man selbst, aber es wäre klüger, auch einen Blick auf all jene zu werfen, die weniger haben. Es gibt jede Menge Menschen, die man für einen solchen Vergleich heranziehen kann. Sie leben in unwirtlicheren Umgebungen,

müssen mit mehr Bedrohungen umgeben und sind von einer größeren Unsicherheit bezüglich ihrer Zukunft geplagt. Sie können auch Freunde in den Blick nehmen, denen es viel schlechter geht als Ihnen. Das sollte nicht nur Ihr Mitgefühl für die vielen Menschen anregen, die weniger haben als Sie, sondern auch mehr Dankbarkeit für all das auslösen, was Sie tatsächlich besitzen. Dankbarkeit ist das beste Gegenmittel gegen Neid! Als verwandte Übung können Sie alle positiven Dinge in Ihrem Leben aufschreiben, die Sie üblicherweise für selbstverständlich halten: die Menschen, die nett und hilfsbereit waren, die Gesundheit, derer Sie sich momentan erfreuen. Dankbarkeit ist ein Muskel, den man trainieren muss, weil er sonst verkümmert.

Üben Sie sich in Mitfreude

Schadenfreude, bei der man sich am Unglück anderer weidet, ist entfernt mit Neid verwandt, wie mehrere Studien gezeigt haben. Wenn wir jemanden beneiden, fühlen wir in der Regel Erregung, ja sogar Freude, wenn er einen Rückschlag erleidet oder auf irgendeine andere Weise leiden muss. Klüger wäre es, stattdessen das genaue Gegenteil zu üben – das, was der Philosoph Friedrich Nietzsche »Mitfreude« nannte. Er schrieb: »Die Schlange, die uns sticht, meint uns wehe zu tun und freut sich dabei; das niedrigste Tier kann sich fremden Schmerz vorstellen. Aber fremde Freude sich vorstellen und sich dabei freuen ist das höchste Vorrecht der höchsten Tiere […].«

Statt andere Leute einfach zu ihrem Glück zu beglückwünschen, was leicht geht und schnell vergessen ist, sollten Sie versuchen, aktiv deren Freude nachzuempfinden, als eine Form der Empathie. Das kann ein wenig unnatürlich anmuten, weil es unsere erste automatische Reaktion ist, einen Anflug von Neid zu spüren, aber wir können uns dahingehend trainieren, uns vorzustellen, wie es sich für andere anfühlen muss, ihr Glück oder ihre Befriedigung zu erleben. Das befreit unser Gehirn nicht nur von hässlichem Neid, sondern schafft auch eine ungewöhnliche Form des Rapports.

Wenn wir das Ziel der Mitfreude sind, fühlen wir die ehrlich gemeinte Freude angesichts unseres Glücks, statt nur die Worte zu hören, und es löst in uns das Bedürfnis aus, dasselbe für andere empfinden zu wollen. Weil Mitfreude selten vorkommt, birgt sie eine große Kraft, Menschen miteinander zu verbinden. Indem wir die Freude anderer Leute verinnerlichen, erhöhen wir unsere eigene Fähigkeit, diese Emotion in Bezug auf unsere eigenen Erfahrungen zu fühlen.

Verwandeln Sie Neid in Nachahmung

Wir können den Vergleichsmechanismus in unserem Gehirn nicht ausschalten, deshalb ist es am besten, ihn auf etwas Produktives und Kreatives zu richten. Statt die Person, die mehr erreicht hat als wir, verletzen oder bestehlen zu wollen, sollten wir danach streben, uns auf ihr Niveau zu heben. Auf diese Weise wird Neid ein Ansporn zur Weiterentwicklung und Verbesserung. Wir versuchen vielleicht sogar, uns mit Leuten zu umgeben, die ein solches Konkurrenzdenken schüren; Leute, deren Fähigkeiten knapp über unseren liegen.

Damit das funktioniert, sind einige psychologische Änderungen notwendig. Zuerst müssen wir die Überzeugung haben, dass wir die Fähigkeit besitzen, uns zu verbessern. Vertrauen in unsere Lern- und Entwicklungsfähigkeit dient als enormes Gegenmittel gegen Neid. Statt uns zu wünschen, das zu haben, was andere haben, und aus Hilflosigkeit zur Sabotage zu greifen, haben wir nun den Drang, uns dasselbe zu erarbeiten, und wir glauben daran, dass wir dazu in der Lage sind. Zweitens müssen wir eine gute Arbeitsmoral entwickeln, die uns dabei unterstützt. Wenn wir rigoros und beharrlich sind, können wir fast jedes Hindernis überwinden und uns auf eine höhere Position heben. Menschen, die faul und undiszipliniert sind, neigen viel eher dazu, Neid zu empfinden.

Wenn Sie einen großen Lebenszweck haben, ein Gespür für Ihre Berufung, ist das eine großartige Art, sich gegen Neid zu immunisieren. Sie konzentrieren sich auf Ihr eigenes Leben und Ihre Pläne, die klar abgesteckt und belebend sind. Es verschafft Ihnen Befriedigung, Ihr Potenzial auszuschöpfen, statt die flüchtige Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit zu erlangen. Sie verspüren viel seltener den Drang, sich zu vergleichen. Ihr Selbstwert kommt von innen, nicht von außen.

Bewundern Sie menschliche Größe

Bewunderung ist das genaue Gegenteil von Neid – wir erkennen die Leistungen anderer an und feiern sie, ohne uns deswegen unsicher zu fühlen. Wir geben ihre Überlegenheit in der Kunst oder Wissenschaft oder im Berufsleben zu, ohne deswegen Schmerzen zu haben. Aber es geht noch weiter. Indem wir die Genialität einer Person anerkennen, feiern wir das höchste Potenzial unserer Spezies. Wir erleben Mitfreude mit den Besten in der menschlichen Natur. Wir teilen den Stolz, der von jeder hervorragenden menschlichen Errungenschaft stammt. Eine solche Bewunderung hebt uns

über die Belanglosigkeit unseres Alltags hinaus und hat eine beruhigende Wirkung.

Obwohl es leichter ist, neidlos jene zu bewundern, die bereits tot sind, müssen wir versuchen, zumindest eine lebende Person in unser Pantheon aufzunehmen. Wenn wir jung genug sind, können solche Objekte der Bewunderung auch als Vorbilder dienen, zumindest bis zu einem gewissen Grad.

Schließlich lohnt es sich, Augenblicke im Leben zu kultivieren, in denen wir eine enorme Befriedigung und Freude fühlen, die nichts mit unserem eigenen Erfolg oder unseren Errungenschaften zu tun haben. Das geschieht gemeinhin, wenn wir uns selbst in einer schönen Umgebung aufhalten – die Berge, das Meer, der Wald. Wir spüren nicht die bohrenden, taxierenden Blicke der anderen, den Drang, mehr Aufmerksamkeit zu erringen oder uns durchzusetzen. Wir sind einfach beeindruckt von dem, was wir sehen, und das ist sehr therapeutisch. Das passiert auch, wenn wir uns die Unendlichkeit des Universums vergegenwärtigen, die wundersame Kombination verschiedenster Umstände, die sich fügen mussten, damit wir auf die Welt kommen konnten, und die Unendlichkeit der Zeit, die vor und nach uns kommt. Dies sind erhabene Augenblicke, und sie sind so weit wie nur irgend möglich von der Kleinlichkeit und dem Gift des Neids entfernt.

Denn nicht viele Männer … können einen Freund lieben, dem Glück beschieden ist
Ohne ihn zu beneiden; und um das neidende Hirn
Legt sich kaltes Gift und verdoppelt den Schmerz
Den das Leben ihm bringt. Er muss seine eigenen Wunden versorgen,
und die Freude eines anderen wie einen Fluch empfinden.

AISCHYLUS

11 LOTEN SIE IHRE GRENZEN AUS

DAS GESETZ DER GRANDIOSITÄT

Wir Menschen haben das tiefe Bedürfnis, eine hohe Meinung von uns selbst zu haben. Wenn diese Meinung unserer Güte, Großartigkeit und Brillanz zu stark von der Realität abweicht, werden wir grandios. Wir glauben, anderen überlegen zu sein. Schon ein kleiner Erfolg kann unsere angeborene Grandiosität – unsere Selbstüberschätzung, die sich oft im Größenwahn äußert – auf ein gefährlicheres Niveau anheben, denn unsere Selbstmeinung wird nun von äußeren Ereignissen bestätigt. Wir vergessen, dass vielleicht Glück eine Rolle für den Erfolg gespielt hat, oder die Beiträge anderer. Wir bilden uns ein, ein goldenes Händchen zu haben. Wir verlieren den Kontakt zur Realität und treffen irrationale Entscheidungen. Deswegen währt unser Erfolg nicht lange.

Halten Sie Ausschau nach Zeichen von vermehrter Grandiosität bei sich und anderen: eine übertriebene Überzeugung hinsichtlich des Erfolgs Ihrer Pläne, eine übermäßige Empfindlichkeit bei Kritik, eine Abscheu gegen jede Form von Autorität. Wirken Sie diesem Charakterzug durch eine realistische Beurteilung Ihrer Person und Ihrer Grenzen entgegen. Binden Sie jegliche Gefühle der Großartigkeit an Ihre Arbeit, Ihre Errungenschaften und Ihre Beiträge zur Gesellschaft.

Die Erfolgstäuschung

Im Sommer 1984 konnte Michael Eisner (*1942), Präsident von Paramount Pictures, die innere Unruhe nicht mehr ignorieren, die ihn schon seit Monaten plagte. Er konnte es nicht abwarten, auf eine größere Bühne zu wechseln und Hollywood in seinen Grundfesten zu erschüttern. Diese Unruhe war die Geschichte seines Lebens gewesen. Er hatte seine Karriere bei dem

Fernsehsender ABC begonnen, und weil er es sich in einer Abteilung niemals zu gemütlich machte, hatte er nach neun Jahren kontinuierlichen Aufstiegs den Posten als Leiter der Programmgestaltung für die Hauptsendezeit erreicht. Doch allmählich erschien ihm das Fernsehen klein und einengend. Er brauchte eine größere, spektakulärere Bühne. 1976 bot ihm Barry Diller – ehemaliger Direktor von ABC und derzeitiger Vorsitzender von Paramount Pictures – die Leitung der Paramount Filmstudios an, und Eisner ergriff die Chance.

Paramount hatte lange eine Flaute erlebt, aber in Zusammenarbeit mit Diller verwandelte Eisner es zum heißesten Studio Hollywoods, mit einer Reihe erstaunlich erfolgreicher Filme, darunter *Saturday Night Fever, Grease, Flashdance* und *Zeit der Zärtlichkeit* . Obwohl Diller sicherlich seinen Beitrag zu dieser Wende leistete, sah sich Eisner als treibende Kraft hinter dem Erfolg des Studios. Schließlich hatte er eine todsichere Formel für die Erschaffung profitabler Filme erfunden.

Entscheidend war es, die Kosten niedrig zu halten, wovon Eisner regelrecht besessen war: Zu diesem Zweck musste ein Film mit einem großartigen Konzept beginnen, das originell war, sich leicht zusammenfassen ließ und dramatisch war. Produzenten können die teuersten Drehbuchautoren, Regisseure und Schauspieler engagieren, aber wenn das zugrunde liegende Konzept schwach ist, ist alles Geld der Welt verschwendet. Filme mit einem starken Konzept vermarkten sich hingegen selbst. Ein Studio kann diese relativ preisgünstigen Filme en masse produzieren, und selbst wenn sie nur moderat erfolgreich sind, erzeugen sie trotzdem ein kontinuierliches Einkommen. Diese Denkweise widersprach zwar der Blockbuster-Mentalität der späten 1970er Jahre, aber wer konnte etwas gegen die unbestreitbaren Profite sagen, die Eisner für Paramount geschaffen hatte? Eisner verewigte diese Formel in einem Memorandum, das sich bald in ganz Hollywood verbreitete und ein eisernes Gesetz wurde.

Doch nach so vielen Jahren, in denen er das Rampenlicht mit Diller bei Paramount geteilt und dabei versuchte hatte, es den Geschäftsführern rechtzumachen und sich gegen Marketing- und Finanzleute zu wehren, hatte Eisner die Nase voll. Wenn er doch nur sein eigenes Studio leiten könnte, ganz ohne Einschränkungen! Mit der Formel, die er geschaffen hatte, und mit seinem kompromisslosen Ehrgeiz könnte er das größte und profitabelste Unterhaltungsimperium der Welt erschaffen. Er war es leid, dass andere auf seinen Zug aufsprangen und von seinen Ideen und seinem Erfolg profitierten.

Wenn er ganz oben stünde und das alleinige Sagen hätte, könnte er die Show kontrollieren und den ganzen Ruhm einheimsen.

Als Eisner sich diesen nächsten entscheidenden Karriereschritt im Sommer 1984 überlegte, schoss er sich auf das perfekte Ziel für seine Ambitionen ein: die Walt Disney Company. Auf den ersten Blick wirkte dies wie eine seltsame Wahl. Seit dem Tod von Walt Disney im Jahr 1966 schien das Walt Disney Film Studio wie in einer Zeitblase gefangen, und es wurde mit jedem Jahr merkwürdiger. Das Unternehmen funktionierte eher wie ein langweiliger Altherrenclub. Viele Mitarbeiter hörten nach dem Mittagessen mit der Arbeit auf und verbrachten ihre Nachmittage mit Kartenspielen oder saßen in der firmeneigenen Dampfsauna. Es gab kaum Entlassungen. Das Studio produzierte etwa im Vier-Jahres-Rhythmus einen Animationsfilm und hatte im Jahr 1983 gerade einmal drei Spielfilme gedreht. Seit *Ein toller Käfer* aus dem Jahr 1968 hatte es nicht einen Erfolgsfilm vorzuweisen. Das Gelände der Disney Studios in Burbank ähnelte einer Geisterstadt. Der Schauspieler Tom Hanks, der 1983 auf der Anlage arbeitete, beschrieb sie als »Haltestelle für Fernbusse in den 1950ern«.

Doch gerade angesichts dieses angeschlagenen Zustands sollte dies der perfekte Ort sein, an dem Eisner seine Kräfte entfalten konnte. Mit dem Studio und dem Unternehmen konnte es nur aufwärtsgehen. Der Vorstand wollte eine feindliche Übernahme um jeden Preis vermeiden und Eisner konnte die Bedingungen seiner Führungsposition diktieren. Er stellte sich Roy Disney – Walt Disneys Neffe und größter Inhaber von Disney-Aktien – als Retter des Unternehmens vor und legte einen detaillierten und inspirierenden Plan für eine dramatische Wende vor, größer als die von Paramount. Roy war überzeugt. Mit seinem Segen billigte der Vorstand die Wahl, und im September 1984 wurde Eisner zum Vorsitzenden und Geschäftsführer der Walt Disney Company ernannt; Frank Wells, der ehemalige Chef bei Warner Bros., wurde zum Präsidenten und leitenden Geschäftsführer. Wells sollte sich auf die geschäftlichen Aspekte konzentrieren. Eisner war der Chef in allen Belangen und Wells‘ Aufgabe war es, ihm zu helfen und zu dienen.

Eisner verschwendete keine Zeit. Er machte sich auf, das Unternehmen von Grund auf umzustrukturieren, was zur Entlassung von über eintausend Angestellten führte. Er fing an, die Reihen der Führungskräfte mit Paramount-Leuten aufzufüllen, allen voran Jeffrey Katzenberg (*1950), der bei Paramount Eisners rechte Hand gewesen war und jetzt der Vorsitzende

der Walt Disney Studios wurde. Katzenberg konnte aggressiv und unverschämt sein, aber niemand in Hollywood war effizienter oder arbeitete härter als er. Er zog die Dinge einfach durch.

Innerhalb weniger Monate fing Disney an, eine beachtliche Reihe von Kinohits zu produzieren, indem es sich an Eisners Formel hielt. Fünfzehn der ersten siebzehn Filme, darunter *Zoff in Beverly Hills* und *Falsches Spiel mit Roger Rabbit* , generierten Profite – eine Erfolgsserie, wie es sie in Hollywood praktisch noch nie gegeben hatte.

Eines Tages erkundete Eisner mit Wells das Studiogelände in Burbank. Sie betraten die Disney-Bibliothek und entdeckten Hunderte von Zeichentrickfilmen aus dem goldenen Zeitalter, die noch nie gezeigt worden waren. Viele Regale waren voll mit den größten Disney-Zeichentrickklassikern. Eisners Augen leuchteten, als er diesen Schatz sah. Er konnte all diese Zeichentrick- und Animationsfilme auf Video neu herausbringen (der Heimvideomarkt war gerade dabei zu explodieren), und es wäre ein reiner Profit. Auf der Grundlage dieser Zeichentrickfilme konnte das Unternehmen Läden eröffnen, in denen die verschiedenen Disney-Figuren vermarktet werden konnten. Disney war eine regelrechte Goldmine, die nur darauf wartete, ausgeschöpft zu werden, und Eisner hatte vor, das Maximum herauszuholen. Bald wurden die Läden eröffnet, die Videos verkauften sich wie verrückt, die Filmhits pumpten weiterhin Profite in das Unternehmen und der Preis für Disney-Aktien schoss in die Höhe.

Disney hatte Paramount als heißestes Filmstudio der Stadt abgelöst. Weil Eisner eine stärkere öffentliche Präsenz kultivieren wollte, beschloss er, *The Wonderful World of Disney* wiederaufleben zu lassen, eine einstündige Fernsehsendung aus den 1950er und 1960er Jahren, die damals von Walt Disney persönlich moderiert worden war. Diesmal würde Eisner der Moderator sein. Er war vor der Kamera kein Naturtalent, aber er war davon überzeugt, dass das Publikum sich an ihn gewöhnen würde. Er konnte gut mit Kindern umgehen, so wie Walt Disney auch. Er hatte sogar das Gefühl, als wären er und der Firmengründer auf irgendeine Weise magisch miteinander verbunden, als wäre er mehr als nur der Kopf des Unternehmens, sondern vielmehr der rechtmäßige Nachfolger und Erbe von Walt Disney.

Trotz seines Erfolgs kehrte die alte Unruhe zurück. Eisner brauchte ein neues Projekt, eine größere Herausforderung, und die tat sich schon bald auf. Die Walt Disney Company hatte Pläne, einen neuen Themenpark in Europa zu eröffnen. Der Letzte, der eröffnet worden war, war Tokio Disneyland im

Jahr 1983, der ein großer Erfolg war. Die für die Themenparks zuständigen Mitarbeiter hatten zwei potenzielle Orte für das neue Disneyland gefunden: in der Nähe von Barcelona und in der Nähe von Paris. Obwohl der Ort in Spanien in wirtschaftlicher Hinsicht sinnvoller war, entschied sich Eisner für Frankreich.

Es sollte mehr als nur ein Themenpark werden. Es sollte ein kulturelles Statement sein. Eisner wollte die besten Architekten der Welt dafür engagieren. Im Gegensatz zu den üblichen Fiberglasschlössern in den anderen Themenparks sollten die Schlösser in Euro Disney – wie es genannt wurde – aus rosafarbenem Stein gebaut sein und handgemachte bunte Fenster mit Szenen aus verschiedenen Märchen haben. Es sollte ein Ort werden, den selbst blasierte französische Eliten mit Freude besuchen würden. Eisner liebte die Architektur, und hier konnte er ein moderner Medici sein.

Im Laufe der Jahre stiegen die Kosten für Euro Disney. Eisner verzichtete auf seine übliche Besessenheit hinsichtlich der Gewinnorientierung, aber er war davon überzeugt, dass – wenn er es nur richtig bauen würde – die Menschen in Scharen kommen und der Park sich selbst refinanzieren würde. Doch als der Themenpark im Jahr 1992 wie geplant seine Tore öffnete, wurde schnell klar, dass Eisner den Geschmack und die Feriengewohnheiten der Franzosen nicht verstanden hatte. Die Franzosen waren nicht bereit, für ein Fahrgeschäft anzustehen, vor allem bei schlechtem Wetter. Wie bei den anderen Themenparks wurde auf dem Gelände kein Bier oder Wein angeboten, was für die Franzosen einem Sakrileg gleichkam. Die Hotelzimmer waren so teuer, dass sich eine Familie maximal eine Übernachtung leisten konnte. Und trotz all der Liebe zum Detail sahen die rosafarbenen Schlösser aus Stein wie kitschige Versionen der Originale aus.

Es kamen nur halb so viele Besucher, wie Eisner erwartet hatte. Die Schulden, die Disney für den Bau gemacht hatte, waren massiv gestiegen, und das Geld, das von den Besuchern kam, konnte nicht einmal die Zinsen begleichen. Es zeichnete sich ein Debakel ab, das Erste in Eisners glorreicher Karriere. Als er schließlich der Realität ins Auge blickte, kam er zu dem Schluss, dass Frank Wells an allem schuld war. Es war schließlich seine Aufgabe gewesen, die finanziellen Aspekte des Projekts im Auge zu behalten, und er hatte versagt. Während Eisner vorher voll des Lobes für ihre Arbeitsbeziehung war, beschwerte er sich jetzt oft über seinen Vize und spielte mit dem Gedanken, ihn zu entlassen.

Inmitten dieses wachsenden Debakels spürte Eisner eine neue Bedrohung

am Horizont: Jeffrey Katzenberg. Er hatte Katzenberg einmal als seinen Golden Retriever bezeichnet – so loyal und fleißig. Es war Katzenberg, der die Serie der frühen Hits des Studios betreut hatte, darunter den größten Hit überhaupt: *Die Schöne und das Biest* – der Film, der die Renaissance von Disneys Zeichentrickabteilung eingeläutet hatte. Etwas an Katzenberg machte Eisner zunehmend unruhig. Vielleicht war es das Memorandum, das Katzenberg 1990 verfasst hatte, in der er die Reihe von erfolglosen Spielfilmen analysierte, die Disney kürzlich gedreht hatte. »Seit 1984 haben wir uns langsam von unserer ursprünglichen Vision entfernt, wie man ein Unternehmen führt«, schrieb er. Katzenberg kritisierte die Entscheidung des Studios, teurere Spielfilme wie *Dick Tracy* drehen zu wollen, um »Kinoerlebnisse« zu schaffen. Disney sei der »Blockbuster-Mentalität« zum Opfer gefallen und habe dabei seine Seele verkauft.

Dieses Memorandum sorgte bei Eisner für Unbehagen. *Dick Tracy* war sein persönliches Steckenpferd gewesen. Kritisierte Katzenberg hier indirekt seinen Chef? Als er darüber nachdachte, schien es, als wäre dies eine eindeutige Kopie seines eigenen berüchtigten Memorandums damals bei Paramount, in dem er für weniger kostspielige, gut durchdachte Filme plädiert hatte. Infolgedessen kam er zu dem Schluss, dass Katzenberg sich als »nächster Eisner« sah. Vielleicht versuchte er, ihn von seinem Posten zu verdrängen und unterschwellig seine Autorität zu untergraben? Diese Gedanken begannen an ihm zu nagen. Warum lud Katzenberg ihn nicht mehr zu den Besprechungen ein, in denen die Filmhandlungen diskutiert wurden?

Die Zeichentrickabteilung entwickelte sich zur Haupteinnahmequelle des Studios, mit neuen Hits wie *Aladdin* und *König der Löwen* . Letzterer war Katzenbergs Baby gewesen – er hatte sich die Geschichte ausgedacht und sie von Anfang bis Ende entwickelt. Katzenberg wurde in Zeitschriftenartikeln dargestellt, als wäre er der kreative Kopf hinter der Wiedergeburt Disneys in diesem Genre. Was war mit Roy Disney, dem Vize-Vorsitzenden der Animationsabteilung? Was war mit Eisner selbst, der die Fäden in der Hand hielt? In Eisners Augen spielte Katzenberg die Medien aus und inszenierte sich selbst. Ein Manager hatte Eisner berichtet, dass Katzenberg angeblich behauptete: »Ich bin der Walt Disney der Gegenwart.« Der Argwohn wich schon bald dem Hass. Eisner ertrug es nicht, in Katzenbergs Nähe zu sein.

Im März 1994 kam Frank Wells bei einem Hubschrauberunfall während eines Skiausflugs ums Leben. Um die Aktionäre und die Wallstreet zu beruhigen, kündigte Eisner an, dass er Wells Position als Präsident

übernehmen wolle. Doch plötzlich bedrängte ihn Katzenberg mit Anrufen und Notizen, in denen er Eisner daran erinnerte, dass er ihm einst den Posten als Präsident versprochen hatte, falls Wells die Firma je verlassen sollte. Wie gefühllos, so kurz nach der Tragödie! Er ignorierte Katzenbergs Anrufe.

Im August 1994 feuerte Eisner ihn schließlich, womit er nahezu ganz Hollywood schockierte: Er hatte den erfolgreichsten Studiomanager der Stadt gefeuert! *Der König der Löwen* war einer der einträglichsten Filme in der Geschichte Hollywoods, und es war Katzenberg, der hinter dem Erwerb von Miramax durch Disney stand, was nach dem anschließenden Erfolg von *Pulp Fiction* als großartiger Coup galt. Es schien wahnsinnig, aber Eisner kümmerte das nicht. Wenn er Katzenbergs Schatten erst einmal los wäre, könnte er sich entspannen und Disney auf die nächste Stufe heben, ganz allein und ohne weitere Ablenkungen.

Um zu beweisen, dass er seinen guten Riecher nicht verloren hatte, brachte er die Unterhaltungsbranche mit dem Ankauf von ABC durch Disney ins Staunen. Der Wagemut dieses Coups brachte ihn wieder in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Jetzt kreierte er ein noch nie dagewesenes Unterhaltungsimperium jenseits aller Vorstellungskraft. So etwas hatte bislang noch niemand versucht. Dieses Vorhaben war jedoch mit einem Problem verbunden: Das Unternehmen hatte sich verdoppelt; es war zu groß, zu komplex für eine Person. Nur ein Jahr zuvor hatte Eisner sich einer Herzoperation unterziehen müssen und kam mit dem steigenden Stress nicht zurecht. Er brauchte einen »neuen Frank Wells«, und so dachte er schon bald an seinen alten Freund Michael Ovitz, einen der Gründer und Chefs der Creative Artists Agency (CAA). Ovitz war der größte Unterhändler in der Geschichte Hollywoods, vielleicht der einflussreichste Mann der Stadt. Gemeinsam konnten sie das Feld beherrschen.

Viele Brancheninsider warnten Eisner vor der Einstellung – Ovitz war nicht wie Frank Wells; er war kein Finanzexperte oder Detailbesessener, wie Ovitz selbst zugab. Doch Eisner schlug jeden Ratschlag in den Wind. Die Leute dachten zu engstirnig. Er beschloss, Ovitz mit einem sehr lukrativen Angebot von CAA wegzulocken und ihm den Posten des Präsidenten anzubieten. Er versicherte seinem Wunschkandidaten in mehreren Besprechungen, dass Ovitz zwar offiziell der Zweite in der Befehlskette wäre, sie beide aber faktisch das Unternehmen als gleichberechtigte Partner leiten würden.

In einem Telefongespräch zeigte sich Ovitz schließlich mit allen Bedingungen einverstanden – doch bereits in dem Augenblick, als Eisner

auflegte, erkannte er, dass er den größten Fehler seines Lebens begangen hatte. Was hatte er sich nur dabei gedacht? Sie waren vielleicht die engsten Freunde, aber wie könnten zwei Egomanen zusammenarbeiten? Ovitz war ein Machtmensch. Das wäre das Katzenberg-Problem hoch zwei. Doch es war zu spät. Er hatte die Zusage des Vorstands für Ovitz‘ Einstellung erhalten. Sein eigener Ruf und sein Entscheidungsprozess als CEO standen auf dem Spiel. Er musste jetzt dafür sorgen, dass es funktionierte.

Eisner entschied sich schnell für eine Strategie: Er würde Ovitz’ Verantwortlichkeiten einengen, ihn an der kurzen Leine halten und ihn dazu bringen, sich als Präsident beweisen zu müssen. Dadurch könnte Ovitz Eisners Vertrauen gewinnen und mehr Macht erlangen. Vom ersten Tag an wollte Eisner Ovitz signalisieren, wer hier das Sagen hatte. Statt ihm Frank Wells’ altes Büro im sechsten Stock des Disney-Gebäudes zu geben, direkt neben Eisners Büro, gab er ihm ein unspektakuläres Büro im fünften Stock. Ovitz gab gerne Geld für Geschenke und extravagante Partys aus, um Leute für sich zu gewinnen, und Eisner sorgte dafür, dass sein Team jeden Cent überwachte, den Ovitz für solche Dinge ausgab. Er ließ jeden seiner Schritte beobachten. Kontaktierte Ovitz andere Manager hinter Eisners Rücken? Er würde keinen zweiten Katzenberg heranzüchten.

Bald entwickelte sich eine gewisse Dynamik: Ovitz suchte Eisner wegen eines potenziellen Deals auf, und dieser ermunterte ihn, sich eingehender darum zu kümmern. Doch sobald die Zeit gekommen war, den Deal abzuschließen, legte Eisner ein Veto ein. Langsam verbreitete sich in der Branche das Gerücht, Ovitz habe sein goldenes Händchen verloren und könne keine Deals mehr abschließen. Ovitz geriet in Panik. Er wollte um jeden Preis beweisen, dass er des Postens würdig war. Er bot an, nach New York zu ziehen, um sich besser um ABC kümmern zu können, weil die Fusion der beiden Firmen nicht so gut funktionierte, doch Eisner lehnte ab. Er wies seine Adjutanten an, Abstand zu Ovitz zu halten. Man könne ihm nicht trauen – er sei der Sohn eines Handelsvertreters für Alkoholika in San Fernando Valley, und wie sein Vater sei auch Ovitz ein aalglatter Vertreter. Er sei süchtig nach medialer Aufmerksamkeit. Innerhalb des Unternehmens wurde Ovitz geschasst.

Die Zeit verging und Ovitz durchschaute irgendwann, was vor sich ging, und beschwerte sich bei Eisner darüber. Er hatte seine Agentur wegen Disney verlassen; er hatte mit seinem Ruf dafür gebürgt, als Präsident viel zu erreichen, und Eisner zerstörte nun diesen Ruf. Niemand achtete ihn mehr in

der Branche. Eisners Umgang mit Ovitz war geradezu sadistisch. Nach Eisners Ansicht hatte Ovitz jedoch den Test nicht bestanden. Er hatte sich als ungeduldig erwiesen; er war kein Frank Wells. Im Dezember 1996, nach gerade einmal vierzehn Monaten, wurde Ovitz entlassen, bekam aber wenigstens eine gewaltige Abfindung. Es war ein schwindelerregender und schneller Absturz.

Jetzt, da Eisner von diesem großen Fehler befreit war, fing er an, seine Macht im Unternehmen zu festigen. ABC lief nicht so gut, er würde intervenieren und etwas dagegen unternehmen müssen. Er fing an, an Programmbesprechungen teilzunehmen; er redete über seine eigenen goldenen Tage bei ABC und seine größten Shows, die er dort geschaffen hatte, wie *Laverne & Shirley* und *Happy Days* . ABC musste wieder zu seiner früheren Philosophie zurückkehren und durchdachte Konzepte für Familienserien entwickeln.

Als das Internet durchstartete, musste Eisner sich in großem Stil beteiligen. Er lehnte den Kauf von Yahoo! ab, weil ihn seine Manager dazu drängten. Stattdessen würde Disney ein eigenes Internetportal namens Go anbieten. Im Laufe der Jahre hatte er eine Lektion gelernt: Es ist immer am besten, seine eigene Show zu gestalten und zu leiten. Disney würde das Internet beherrschen. Eisner hatte sich schon zweimal als Stehaufmännchen erwiesen, und jetzt, da Disney in der Krise steckte, würde ihm das auch ein drittes Mal gelingen. Schon bald wurde das Unternehmen jedoch von einer Welle von Katastrophen getroffen. Nach seiner Entlassung hatte Katzenberg Disney verklagt, um den Erfolgsbonus zu erhalten, der ihm vertraglich zustand. Als Ovitz noch Präsident war, hatte er versucht, eine gütliche Einigung zu erzielen, bevor die Klage vor Gericht ging, und er hatte Katzenberg dazu gebracht, sich mit 90 Millionen Dollar zufriedenzugeben, doch Eisner legte im letzten Moment ein Veto ein, weil er davon überzeugt war, dass er Katzenberg nichts schuldete. Im Jahr 2001 entschied der Richter zu Katzenbergs Gunsten, der daraufhin satte 280 Millionen Dollar Abfindung erhielt. Disney hatte zudem enorme Mittel in die Kreation des Internetportals Go gesteckt, das sich als gewaltiger Flop herausstellte und eingestellt wurde. Auch die Kosten von Euro Disney setzten dem Unternehmen nach wie vor schwer zu. Disney hatte sich mit Pixar zusammengetan und gemeinsam Hits wie *Toy Story* produziert. Doch nun stellte Steve Jobs, seines Zeichens CEO von Pixar, klar, dass er niemals wieder eine Kooperation mit Disney eingehen würde, weil er Eisners ständige Interventionen zutiefst ablehnte. Der

Fernsehsender ABC erfüllte die an ihn gestellten Ansprüche nicht. Die meisten Filme, die Disney produzierte, waren nicht nur Flops, sondern sogar gewaltige Flops, die ihren Höhepunkt in dem Film *Pearl Harbor* erlebten, der im Mai 2001 Premiere hatte.

Plötzlich schien es, als habe Roy Disney das Vertrauen in Eisner verloren. Der Aktienpreis stürzte ab. Er sagte Eisner, dass es am besten wäre, wenn er zurückträte. Welche Undankbarkeit, welche Hybris! Er, Eisner, war schließlich derjenige, der die Firma im Alleingang aus dem Reich der Toten zurückgeholt hatte! Er hatte Roy, der als minderbemittelter Neffe Walt Disneys galt, vor dem Untergang bewahrt und ihm ein Vermögen verschafft. Und jetzt, in Eisners dunkelster Stunde, wollte Roy ihn hintergehen? Eisner war niemals wütender gewesen. Er schlug schnell zurück und zwang Roy, seinen Vorstandsposten zu räumen. Das wiederum schien Roy nur anzustacheln. Er organisierte eine Aktionärsrevolte, die als »Save Disney« bekannt wurde, und im März 2004 stimmten die Aktionäre entschieden gegen die weitere Vorstandschaft Eisners. Schon bald beschloss der Vorstand, Eisner seines Postens als Vorstandsvorsitzender zu entheben. Das Imperium, das er geschmiedet hatte, zerfiel langsam. Im September 2005, mit kaum einem Verbündeten an seiner Seite, verließ Eisner, der sich alleine und betrogen fühlte, Disney. Wie hatte alles nur so schnell zerbrechen können? Sie würden ihn schon noch vermissen, sagte er seinen Freunden, und er meinte damit ganz Hollywood. Es gab schließlich niemanden, der so war wie er.

Interpretation: Wir können festhalten, dass Michael Eisner an einem bestimmten Punkt in seiner Laufbahn einer Art Wahnvorstellung unterlag, wenn es um Macht ging. Seine Gedanken waren so weit von der Realität entfernt, dass er geschäftliche Entscheidungen traf, die katastrophale Folgen hatten. Folgen wir einmal dem Voranschreiten dieser besonderen Form der Wahnvorstellung, wie sie sich entwickelte und sein Denken schließlich beherrschte.

Am Anfang seiner Karriere bei ABC hatte der junge Eisner einen unverstellten Blick auf die Realität. Er dachte extrem pragmatisch. Er kannte seine Stärken und schöpfte sie maximal aus – seine ehrgeizige und wettbewerbsorientierte Natur, seine kompromisslose Arbeitsmoral, seinen geschärften Sinn für den Geschmack des durchschnittlichen amerikanischen Konsumenten. Eisner dachte schnell und besaß die Fähigkeit, andere zum kreativen Denken anzuregen. Er verließ sich auf diese Stärken und stieg die

Karriereleiter rasch hinauf. Er hatte in Bezug auf seine Talente ein großes Selbstbewusstsein, und die Reihe von Beförderungen, die er bei ABC erhielt, bestätigte diese Selbstmeinung. Er konnte es sich leisten, ein wenig arrogant zu sein, weil er viel in dem Beruf gelernt hatte und sich seine Fähigkeiten als Programmleiter enorm verbessert hatten. Er war auf dem steilen Weg an die Spitze, die er im Alter von 34 Jahren erreichte, als er der Leiter der Programmgestaltung in der Hauptsendezeit bei ABC wurde.

Als jemand mit großem Ehrgeiz überkam ihn bald das Gefühl, dass die Welt des Fernsehens einengend war. Es gab Grenzen für die Arten von Unterhaltung, die er gestalten konnte. Die Filmwelt bot ihm etwas, das lockerer, größer und glamouröser war. Es war daher ganz natürlich, dass er den Posten bei Paramount annahm. Doch bei Paramount geschah etwas, was zu dem subtilen Prozess führte, der ihn innerlich aus dem Gleichgewicht bringen sollte. Weil die Bühne größer und er der Leiter des Studios war, erhielt er von den Medien und der Öffentlichkeit zunehmend mehr Aufmerksamkeit. Er kam auf die Titelseite von Zeitschriften und wurde als heißester Filmproduzent in Hollywood bezeichnet. Das unterschied sich merklich von der Aufmerksamkeit und Befriedigung durch seine Beförderungen bei ABC. Jetzt wurde er von Millionen von Menschen bewundert. Wie konnten sie mit ihrer Meinung falschliegen? Für sie war er ein Genie, eine neue Art Held, der die Landschaft des Studiosystems nachhaltig veränderte.

Das war berauschend und übersteigerte zwangsläufig die Einschätzung seiner Fähigkeiten. Doch das war mit einer großen Gefahr verbunden: Der Erfolg, den Eisner bei Paramount verbuchte, war nicht ausschließlich sein Verdienst. Als er in dem Studio eintraf, waren bereits mehrere Filme in der Vorproduktion, unter anderem *Saturday Night Fever* , der die Wende bringen sollte. Barry Diller war der perfekte Kontrast zu Eisner. Er stritt endlos über seine Ideen und zwang Eisner dazu, sie zu schärfen. Doch da die gesteigerte Aufmerksamkeit seine Eitelkeit nährte, glaubte Eisner wohl, dass er das Lob, das er erhielt, nur für seine eigenen Anstrengungen erhielt, und so zog er von diesem Erfolg das gute Timing und die Beiträge anderer ab. Sein Geist löste sich langsam, aber sicher von der Realität. Statt sich rigoros auf das Publikum zu konzentrieren und die Frage, wie man die Leute unterhalten konnte, fing er zunehmend an, sich auf sich selbst zu konzentrieren, und er glaubte an den Mythos seiner Großartigkeit, wie er von anderen verbreitet wurde. Er dachte, dass alles, was er anfasste, zu Gold wurde.

Bei Disney wiederholte sich das Muster und verschärfte sich. Eisner sonnte sich im Ruhm seines erstaunlichen Erfolgs und vergaß schnell das unglaubliche Glück, dass er die Disney-Bibliothek erbte, als der Markt für Heimvideos und Familienunterhaltung gerade boomte. Er wertete die kritische Rolle, die Wells als Gegengewicht zu ihm gespielt hatte, ab. Mit seinem wachsenden Größenwahn sah er sich mit einem Dilemma konfrontiert. Er war süchtig nach der Aufmerksamkeit geworden, die damit einherging, einen Knaller zu schaffen, etwas Großes zu tun. Er konnte sich mit einfachem Erfolg und steigenden Profiten nicht zufriedengeben. Er musste den Mythos weiter befeuern, um ihn am Leben zu erhalten. Euro Disney sollte die Lösung sein. Eisner wollte der Welt zeigen, dass er nicht nur eine unternehmerische Führungskraft war, sondern vielmehr ein Universalgenie.

Bei dem Bau des Themenparks weigerte er sich, auf die erfahrenen Berater zu hören, die zu Barcelona rieten und sich für einen bescheidenen Themenpark aussprachen, um die Kosten niedrig zu halten. Er schenkte der französischen Kultur keine Beachtung, sondern steuerte alles von Burbank aus. Er agierte aus der Überzeugung heraus, dass seine Fähigkeiten als Leiter eines Filmstudios auf Themenparks und Architektur übertragen werden konnten. Er überschätzte seine Kreativität, und jetzt offenbarten seine beruflichen Entscheidungen eine derart eklatante Entfremdung von der Realität, dass er als größenwahnsinnig eingestuft werden konnte. Sobald dieses geistige Ungleichgewicht entsteht, geht es stetig bergab, denn sobald man wieder auf dem Boden der Tatsachen landet, müsste man zugeben, dass die Meinung, die man von sich selbst hatte, falsch war – und das menschliche Tier wird das äußerst selten zugeben. Viel wahrscheinlicher ist die Tendenz, andere für jedes Scheitern oder jeden Rückschlag verantwortlich zu machen.

In den Fängen dieser Täuschung machte Eisner den größten Fehler überhaupt: Er feuerte Jeffrey Katzenberg. Das Disney-System hing von einem kontinuierlichen Fluss neuer animierter Hits ab, die die Geschäfte und Themenparks mit neuen Figuren, Produkten, Fahrgeschäften und Möglichkeiten für PR-Kampagnen nährten. Katzenberg hatte eindeutig ein Händchen für die Erschaffung solcher Hits entwickelt, wie der gewaltige Erfolg von *Der König der Löwen* beweist. Als er entlassen wurde, brachte dies die gesamte Produktion in Gefahr. Wer sollte sein Nachfolger sein? Doch wohl nicht Roy Disney oder Eisner selbst? Außerdem musste Eisner klar sein, dass Katzenberg sein Können einem anderen Unternehmen zur

Verfügung stellen würde – was er auch tat, als er ein neues Studio, DreamWorks, mitgründete. Dort produzierte er noch mehr Zeichentrickfilme, die Hits wurden. Das neue Studio trieb den Preis für erfahrene Animationszeichner in die Höhe und erhöhte somit die Kosten für die Produktion von Animationsfilmen, was Disneys gesamtes Profitsystem in Gefahr brachte. Doch statt sich dieser Realität zu stellen, konzentrierte sich Eisner darauf, mediale Aufmerksamkeit zu erhalten. Katzenbergs Aufstieg bedrohte seine übersteigerte Selbstmeinung und er musste Profit und Zweckmäßigkeit opfern, um sein Ego zu beruhigen.

Die Abwärtsspirale hatte begonnen. Der Erwerb von ABC, vollzogen in dem Glauben, dass größer immer besser ist, offenbarte Eisners wachsende Entfremdung von der Realität. Fernsehen war im Zeitalter der neuen Medien ein im Aussterben begriffenes Geschäftsmodell. Es war keine realistische berufliche Entscheidung, sondern ein Schachzug, um mehr Publicity zu bekommen. Er hatte ein Unterhaltungsmonstrum geschaffen, eine undefinierbare Masse ohne eine klare Identität. Die Einstellung und Entlassung von Ovitz offenbarte, dass Eisner mittlerweile einer noch größeren Selbsttäuschung unterlag. Für Eisner waren Menschen nur noch Instrumente, die er benutzen konnte. Ovitz galt als der gefürchtetste und mächtigste Mann in Hollywood, und vielleicht war Eisner unbewusst von dem Wunsch getrieben, ihn zu demütigen. Wenn er die Macht besäße, Ovitz dazu zu bringen, um Brotkrumen zu betteln, müsste schließlich *er* der mächtigste Mann in Hollywood sein.

Schon bald lösten alle Probleme, die von seinem wahnhaften Denkprozess herrührten, eine fatale Kettenreaktion aus: die stetig steigenden Kosten für Euro Disney, der Bonus für Katzenberg, die ausbleibenden Kinohits in beiden Filmabteilungen, der ständige Verlust von Ressourcen durch ABC und Ovitz' Abfindung. Die Vorstandsmitglieder konnten den fallenden Aktienpreis nicht mehr ignorieren. Die Entlassung Katzenbergs und Ovitz' machten aus Eisner den am meisten gehassten Mann in Hollywood, und als sein Glück schwand, kamen all seine Feinde hervor, um seinen Absturz zu beschleunigen. Sein Machtverlust war schnell und spektakulär.

Ihnen muss Folgendes klar sein: Michael Eisners Geschichte ist Ihnen viel näher, als Sie vermutlich glauben. Sein Schicksal könnte auch Ihnen zuteilwerden, wenngleich in einem kleineren Rahmen. Der Grund ist simpel: Wir Menschen haben eine Schwäche, die ins uns allen schlummert und uns in einen Wahn zieht, ohne dass wir uns der Dynamik überhaupt bewusst sind.

Diese Schwäche rührt von unserer natürlichen Tendenz her, unsere Fähigkeiten zu überschätzen. Normalerweise haben wir eine Selbstmeinung, die im Vergleich zur Realität ein wenig überhöht ist. Wir haben das tiefe Bedürfnis, uns anderen in irgendeiner Weise überlegen zu fühlen, was Intelligenz, Aussehen, Charme, Beliebtheit oder Moralität angeht. Das kann durchaus etwas Positives sein. Ein gesundes Maß an Selbstbewusstsein treibt uns dazu, Herausforderungen anzunehmen, vermeintliche Grenzen zu überwinden und im Laufe des Prozesses dazuzulernen. Doch sobald wir auf irgendeiner Ebene Erfolg haben, durch die gesteigerte Aufmerksamkeit einer Person oder Gruppe, eine Beförderung, die finanzielle Unterstützung für ein Projekt, neigen wir zu einem übersteigerten Selbstbewusstsein und die Kluft zwischen Selbstmeinung und Realität vergrößert sich.

Jeder Erfolg, den wir im Leben haben, hängt in einem gewissen Ausmaß von Glück, gutem Timing, der Mithilfe anderer, Mentoren und dem Bedürfnis der Öffentlichkeit nach etwas Neuem ab. Wir vergessen das allzu gerne und stellen uns vor, dass jeder Erfolg von unserem überlegenen Selbst herrührt. Wir reden uns ein, dass wir jede neue Herausforderung stemmen können, lange bevor wir dazu bereit sind. Schließlich haben alle Menschen mit ihrer Aufmerksamkeit unsere Großartigkeit bestätigt, und wir wollen, dass das auch so bleibt. Wir stellen uns vor, dass alles, was wir anfassen, zu Gold wird, und dass wir auf magische Weise unsere Fähigkeiten auf ein anderes Medium oder Gebiet übertragen können. Ohne dass es uns bewusst ist, stimmen wir uns mehr auf unser Ego und unsere Fantasien ein als auf die Menschen, für die wir arbeiten, oder auf unser Publikum. Wir entfernen uns von jenen, die uns helfen, und betrachten sie als Mittel, die wir benutzen können. Und für jeden Fehler oder jedes Problem, das auftritt, geben wir jemand anderem die Schuld. Erfolg hat eine unwiderstehliche Zugkraft, die dazu neigt, unseren Geist zu benebeln.

Sie haben folgende Aufgaben: Nach jeder Form von Erfolg müssen Sie die einzelnen Komponenten analysieren. Nehmen Sie das Element des Zufalls beziehungsweise Glücks zur Kenntnis, das zweifellos vorhanden ist, wie auch die Rolle, die andere Leute, unter anderem Ihre Mentoren, für Ihren Erfolg gespielt haben. Dies wird die Tendenz neutralisieren, Ihre Kräfte aufzublasen. Erinnern Sie sich daran, dass mit dem Erfolg die Selbstgefälligkeit kommt, weil die Aufmerksamkeit wichtiger wird als die Arbeit und bewährte Strategien einfach nur wiederholt werden. Mit wachsendem Erfolg müssen Sie auch Ihre Wachsamkeit steigern. Wischen Sie die Tafel bei jedem neuen

Projekt sauber, fangen Sie jedes Mal bei null an. Versuchen Sie, weniger auf den Applaus zu achten, wenn er lauter wird. Erkennen Sie die Grenzen dessen, was Sie erreichen können, und akzeptieren Sie sie; arbeiten Sie mit dem, was Sie haben. Glauben Sie nicht, dass größer immer besser ist, die Festigung und Konzentration Ihrer Kräfte ist oft die klügere Wahl. Hüten Sie sich davor, andere mit Ihrem wachsenden Gefühl der Überlegenheit vor den Kopf zu stoßen – Sie werden Ihre Verbündeten noch brauchen. Kompensieren Sie die rauschhafte Wirkung des Erfolgs, indem Sie die Bodenhaftung nicht verlieren. Die Macht, die Sie auf langsame und organische Weise aufbauen, ist viel realer und dauerhafter. Vergessen Sie nicht: Die Götter strafen jene gnadenlos, die grandios sind, und Sie werden den Preis dafür zahlen.

> *Die bloße Existenz war für ihn nie genug; er wollte immer mehr haben. Vielleicht lag es nur an der Kraft seiner Sehnsüchte, dass er sich selbst als einen Mann sah, dem mehr gestattet war als anderen.*
>
> FJODOR DOSTOJEWSKI, SCHULD UND SÜHNE

Schlüssel zur menschlichen Natur

Nehmen wir an, Sie hätten ein Projekt, das Sie realisieren wollen, oder es gäbe eine Person oder Gruppe, die Sie zu etwas überreden wollen. Wir könnten eine realistische Einstellung zur Erreichung solcher Ziele wie folgt beschreiben: Es ist selten einfach, das zu bekommen, was man haben will. Der Erfolg hängt in starkem Maß von Anstrengung und einem Quäntchen Glück ab. Damit Ihr Projekt funktioniert, werden Sie vermutlich Ihre vorige Strategie aufgeben müssen – die Umstände verändern sich ständig und Sie müssen einen offenen Geist bewahren. Die Menschen, die Sie zu erreichen versuchen, reagieren niemals genau so, wie Sie es sich vorgestellt oder erhofft haben. Es ist oft genau das Gegenteil der Fall. Die Menschen überraschen und frustrieren Sie mit ihren Reaktionen oft, denn sie haben ihre eigenen Bedürfnisse, Erfahrungen und ihre besondere Psychologie, die von der Ihren völlig verschieden ist. Um sie zu beeindrucken, werden Sie sich auf sie und ihre Einstellung konzentrieren müssen. Sollten Sie mit Ihrem Vorhaben scheitern, müssen Sie sorgfältig prüfen, was Sie falsch gemacht haben, und Ihr Bestes tun, um aus dieser Erfahrung zu lernen.

Sie können sich das Projekt oder die Aufgabe, die vor Ihnen liegt, als

unbehauenen Marmor vorstellen, aus dem Sie etwas Präzises und Schönes machen sollen. Der Block ist viel größer als Sie und das Material ist ziemlich hart, aber die Aufgabe ist nicht unmöglich zu meistern. Mit genug Anstrengung, Konzentration und Resilienz können Sie das Material langsam zu dem formen, was Sie brauchen. Sie müssen aber mit dem richtigen Sinn für Proportion anfangen – Ziele sind schwer erreichbar, Menschen sind widerstrebend und Ihrem Wirken sind Grenzen gesetzt. Mit einer realistischen Einstellung können Sie die erforderliche Geduld aufbringen und sich an die Arbeit machen.

Stellen Sie sich nun aber einmal vor, dass Ihr Gehirn einer psychischen Krankheit erlegen ist, die sich auf Ihre Wahrnehmung von Größe und Proportion auswirkt. Statt die Aufgabe, mit der Sie sich konfrontiert sehen, als zu groß und das Material als resistent zu sehen, nehmen Sie krankheitsbedingt den Marmorblock als verhältnismäßig klein und leicht verformbar wahr. Weil Sie Ihr Gefühl für Proportion verloren haben, glauben Sie, dass es nicht lange dauern wird, bis Sie aus dem Block Ihre Wunschvorstellung des fertigen Produkts geformt haben. Sie stellen sich vor, dass die Leute, die Sie zu erreichen versuchen, nicht von Natur aus resistent sind, sondern ziemlich vorhersehbar. Sie wissen genau, wie sie auf Ihre geniale Idee reagieren werden – sie werden sie natürlich lieben. Es ist sogar so, dass sie Sie und Ihre Arbeit mehr brauchen als umgekehrt. Sie sollten *Ihnen* nachlaufen. Die Betonung liegt nicht auf dem, was Sie tun müssen, um erfolgreich zu sein, sondern auf dem, was Sie Ihrem Selbstverständnis nach verdienen. Sie können voraussagen, dass Sie mit diesem Projekt eine Menge Aufmerksamkeit erhalten werden, aber wenn Sie versagen, müssen andere Leute dafür verantwortlich sein, da Sie ja mit besonderen Gaben ausgestattet sind, Ihr Ziel das richtige ist, und nur Leute, die bösartig oder neidisch auf Sie sind, Ihnen den Weg versperren.

Wir können diese psychische Erkrankung als Größenwahn oder Selbstherrlichkeit bezeichnen. Ein typisches Symptom dafür ist, dass die normalen, realistischen Proportionen auf den Kopf gestellt werden: Unser Selbst wird größer als alles andere, das es umgibt. Das ist die Linse, durch die Sie die Aufgabe und die Menschen sehen, die Sie erreichen wollen. Das ist nicht einfach nur schwerer Narzissmus (siehe Kapitel 2), bei dem sich alles um Sie dreht. Hier geht es darum, dass Sie sich selbst als übergroß wahrnehmen (was am Wort bereits erkennbar ist), als überlegenes Genie, das nicht nur Aufmerksamkeit verdient, sondern vielmehr Verehrung. Sie sehen

sich nicht als normaler Mensch, sondern als gottgleiches Wesen.

Sie denken vielleicht, dass mächtige, geltungssüchtige Anführer, die in der Öffentlichkeit stehen, Personen sind, die an einer solchen Krankheit leiden, aber mit dieser Annahme liegen Sie völlig falsch. Sicher stoßen wir auf viele einflussreiche Menschen wie Michael Eisner, die an massiver Grandiosität leiden und durch die Aufmerksamkeit und die Auszeichnungen, die ihnen zuteilwerden, in ihrer Selbstüberschätzung bestätigt werden. Aber es gibt eine kleinere, alltägliche Version dieser Krankheit, an der fast alle von uns leiden, weil sie eine Eigenschaft ist, die in der menschlichen Natur fest verwurzelt ist. Sie stammt von unserem Drang, uns wichtig zu fühlen, von anderen Menschen geschätzt zu werden und anderen in irgendeinem Punkt überlegen zu sein.

Sie sind sich Ihrer eigenen Grandiosität selten bewusst, weil sie die Eigenschaft hat, die Wahrnehmung der Realität zu verändern und eine präzise Beurteilung Ihrer Selbst zu erschweren. Und so sind Sie sich der Probleme, die die Grandiosität in genau diesem Augenblick verursacht, nicht bewusst. Ihre schwach ausgeprägte Grandiosität wird dazu führen, dass Sie Ihre eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten überschätzen und die Hindernisse, die sich Ihnen in den Weg stellen, unterschätzen. Und so übernehmen Sie Aufgaben, die Ihr tatsächliches Können weit überschreiten. Nichtsdestotrotz sind Sie sich dabei ziemlich sicher sein, dass die Leute auf eine besondere Weise auf Ihre Idee reagieren werden, und wenn sie das nicht tun, regen Sie sich auf und geben anderen die Schuld daran.

Möglicherweise werden Sie rastlos und vollziehen einen Berufswechsel, ohne zu erkennen, dass Ihre Grandiosität die eigentliche Triebfeder dafür ist: Ihre aktuelle Arbeit bestätigt Ihre Größe und Überlegenheit nicht. Doch um wahrhaftig überragend zu sein, wären viele Jahre der Aus- und Fortbildung nötig und Sie müssten sich neue Fähigkeiten aneignen. Deshalb ist es besser zu kündigen und sich von den Möglichkeiten ködern lassen, die ein Berufswechsel mit sich bringt, was Ihnen erlaubt, sich in Fantasien von Größe zu ergehen. Mit diesem Ansatz werden Sie aber niemals irgendetwas wirklich gut beherrschen. Sie haben vielleicht Dutzende hervorragender Ideen, die Sie aber niemals zu Ende führen werden, weil Sie sonst der Realität Ihres tatsächlichen Fähigkeitsniveaus ins Auge blicken müssten. Unmerklich und unbewusst werden Sie womöglich etwas passiver: Sie erwarten, dass andere Leute Sie verstehen, Ihnen geben, was Sie wollen, Sie gut behandeln. Statt sich deren Lob hart zu verdienen, haben Sie das

unterschwellige Gefühl, dass es Ihnen zusteht.

In all diesen Fällen wird ihre schwach ausgeprägte Grandiosität Sie davon abhalten, aus Fehlern zu lernen und sich weiterzuentwickeln, weil Sie von der Annahme ausgehen, dass Sie schon groß und großartig sind, und es ist viel zu schwierig, das Gegenteil zuzugeben.

Als Schüler der menschlichen Natur haben Sie drei Aufgaben: Erstens müssen Sie das Phänomen der Grandiosität an sich verstehen, warum es so fest in der menschlichen Natur verwurzelt ist, und warum Sie heutzutage auf viel mehr grandiose Menschen stoßen als jemals zuvor. Zweitens müssen Sie die Zeichen für Grandiosität erkennen lernen und wissen, wie Sie mit Menschen umgehen, die sie zeigen. Und der dritte und vielleicht wichtigste Punkt ist, dass Sie die Zeichen für die Krankheit an sich selbst erkennen und lernen müssen, wie Sie Ihre Neigung zur Grandiosität nicht nur kontrollieren, sondern diese Energie vielmehr für etwas Produktives nutzen können (siehe hierzu »Pragmatische Grandiosität« auf Seite 312).

Laut des bekannten Psychoanalytikers Heinz Kohut (1913–1981) wurzelt die Grandiosität in den frühesten Kindheitsjahren: In den ersten Monaten sind wir sehr stark auf unsere Mutter fixiert. Wir haben kein Gefühl für eine eigenständige Identität. Sie erfüllt jedes unserer Bedürfnisse. Wir glauben schließlich, dass die Brust, von der wir trinken, ein Teil von uns selbst ist. Wir sind allmächtig – alles, was wir tun müssen, ist, hungrig zu sein oder ein anderes Bedürfnis zu haben, und dann ist sofort die Mutter zur Stelle, um es zu befriedigen, als ob wir magische Kräfte hätten, sie zu kontrollieren. Aber wir müssen dann langsam eine zweite Lebensphase durchlaufen, in der wir gezwungen sind, der Realität ins Auge zu blicken: Unsere Mutter ist ein eigenständiges Wesen, das sich auch um andere Personen kümmern muss. Wir sind nicht allmächtig, sondern vielmehr schwach, klein und abhängig. Diese Erkenntnis ist schmerzhaft und die Quelle vieler Wutanfälle. Wir haben das dringende Bedürfnis, uns Ausdruck zu verleihen, zu zeigen, dass wir nicht hilflos sind, und von Kräften zu träumen, die wir nicht besitzen. (Kinder stellen sich oft vor, dass sie einen Röntgenblick haben, durch Wände sehen, fliegen oder Gedanken lesen können, und das ist auch der Grund dafür, warum sie sich zu Geschichten von Superhelden hingezogen fühlen.)

Mit zunehmendem Alter sind wir körperlich vielleicht nicht mehr klein, aber unser Gefühl der Bedeutungslosigkeit verschlimmert sich. Wir erkennen, dass wir eine Person sind, die nicht nur in einer größeren Familie, Schule oder Stadt eingebettet ist, sondern in einer Welt, die von Milliarden

von Menschen bevölkert wird. Unser Leben ist relativ kurz. Wir haben begrenzte Fertigkeiten und geistige Fähigkeiten. Es gibt so viel, was wir nicht kontrollieren können, vor allem hinsichtlich unserer Karriere und globaler Trends. Die Vorstellung, dass wir sterben und schnell in Vergessenheit geraten werden, in der Unendlichkeit untergehen, ist geradezu unerträglich. Wir wollen uns in irgendeiner Weise wichtig fühlen, gegen unsere natürliche Kleinheit protestieren, unsere Vorstellung der eigenen Person erweitern. Was wir im Alter von drei oder vier Jahren erlebt haben, verfolgt uns unser Leben lang. Wir erleben immer wieder Augenblicke, in denen wir uns klein fühlen, und wir versuchen, diese Einsicht zu leugnen. Daher finden wir Wege, uns unsere eigene Überlegenheit einzubilden.

Manche Kinder durchlaufen diese zweite Phase in der frühen Kindheit nicht, in der sie sich ihrer relativen Schwäche bewusst werden, und diese Kinder sind später im Leben anfälliger für schwerere Formen der Grandiosität. Das sind die verwöhnten, verhätschelten Kinder. Die Eltern geben solchen Kindern weiterhin das Gefühl, im Mittelpunkt des Universums zu stehen, und schützen sie vor dem Schmerz durch die Konfrontation mit der Realität. Jeder Wunsch wird ihnen erfüllt. Wenn jemand versucht, ihnen auch nur ein Quäntchen Disziplin zu vermitteln, reagieren solche Kinder mit einem Tobsuchtsanfall, und sie werden später jede Form von Autorität verachten. Im Vergleich zu ihrer eigenen Person und ihrem Potenzial scheint die Vaterfigur eher schwach zu sein. Diese frühe Verwöhnung zeichnet sie fürs Leben. Sie müssen bewundert werden. Sie werden Meister darin, andere dazu zu bringen, sie zu verwöhnen und ihnen Aufmerksamkeit zu schenken. Sie fühlen sich allen anderen überlegen. Wenn sie ein bestimmtes Talent haben, können sie es unter Umständen ziemlich schnell ziemlich weit bringen, aber ihr Gefühl, mit dem silbernen Löffel im Mund auf die Welt gekommen zu sein, wird eine selbsterfüllende Prophezeiung. Im Gegensatz zu anderen wechseln sie niemals zwischen Gefühlen der Bescheidenheit und Größe ab; sie kennen nur Letzteres. Zweifellos hatte Eisner einen solchen Hintergrund, weil seine Mutter ihm jeden Wunsch von den Lippen ablas, für ihn die Hausaufgaben erledigte und ihn vor seinem kalten und manchmal brutalen Vater schützte.

In der Vergangenheit konnten wir unser Bedürfnis nach Grandiosität in der Religion ausleben. In grauer Vorzeit war unser Gefühl der Nichtigkeit nicht nur etwas, das uns über die vielen Jahren eingeimpft wurde, in denen wir von unseren Eltern abhängig waren; es stammte auch aus unserer Schwäche in

Bezug auf die feindseligen Mächte der Natur. Götter und Geister stellten diese elementaren Kräfte dar, die unsere Existenz in den Schatten stellten. Indem wir sie anbeteten, konnten wir ihren Schutz erlangen. Weil wir mit etwas verbunden waren, das viel größer war als wir selbst, fühlten wir uns ebenfalls größer und wichtiger. Schließlich kümmerten sich die Götter (oder der Gott) um das Schicksal unseres Stammes oder unserer Stadt; sie kümmerten sich um unsere Seele – ein Zeichen unserer Bedeutsamkeit. Wir sterben und verschwinden nicht einfach. Viele Jahrhunderte später kanalisierten wir auf ähnliche Weise diese Energie in die Anbetung von Anführern, die eine große Vision verkörperten und eine Utopie versprachen, wie etwa Napoleon Bonaparte und die Französische Revolution oder Mao Tsetung und der Kommunismus.

Heute haben in der westlichen Welt Religionen und große Visionen ihre einende Kraft verloren. Es fällt uns schwer, an sie zu glauben und unsere Energie der Grandiosität durch die Identifikation mit einer höheren Macht zu befriedigen. Doch das Bedürfnis, sich größer und bedeutender zu fühlen, verschwindet nicht einfach so; es ist stärker als je zuvor. Und in Ermangelung anderer Kanäle neigen Menschen dazu, diese Energie auf sich selbst zu richten. Sie finden einen Weg, ihr Selbstbild zu erweitern und sich großartig und überlegen zu fühlen. Obwohl sie sich dessen selten bewusst sind, entscheiden sie sich dazu, ihr Selbst zu idealisieren und anzubeten. Deswegen finden wir immer mehr selbstherrliche Zeitgenossen unter uns.

Weitere Faktoren haben zur Ausweitung selbstherrlicher Tendenzen beigetragen. Zunächst gibt es heute mehr Menschen denn je, denen in der Kindheit übertrieben viel Aufmerksamkeit zuteilwird. Es fällt ihnen nicht leicht, sich das Gefühl abzugewöhnen, stets im Mittelpunkt des Universums zu stehen. Sie gelangen schließlich zu der Überzeugung, dass alles, was sie tun oder erzeugen, als wertvoll und beachtungswürdig betrachtet werden sollte.

Zweitens stoßen wir auf immer mehr Menschen, die wenig bis gar keinen Respekt vor Autoritäten oder Experten jeglicher Art haben – ganz gleich wie viel Wissen und Erfahrung diese Fachleute besitzen, die ihnen selbst fehlen. »Warum sollte ihre Meinung mehr Gewicht haben als meine?«, fragen solche Leute sich. »Niemand ist wirklich so überragend; Menschen mit Macht haben einfach mehr Vorrechte.« Oder: »Meine Texte und meine Musik sind genauso gut und gelungen wie die anderer.« Weil sie nicht das Gefühl haben, dass irgendjemand rechtmäßig über ihnen stehen könnte und zu Recht eine

gewisse Autorität verdient hätte, reihen sie sich kurzerhand selbst unter die Besten ein.

Drittens vermittelt uns die Technologie den Eindruck, dass alles im Leben so schnell und einfach sein kann wie die Information, die wir online erhalten. Wir haben das Gefühl, dass wir nicht mehr Jahre damit zubringen müssen, eine Fähigkeit zu erlernen. Stattdessen können wir durch einige Tricks und einige Stunden Übung pro Woche alles beherrschen. In ähnlicher Weise glauben Menschen, dass ihre Fähigkeiten leicht übertragen werden können: »Meine Fähigkeit zu schreiben bedeutet, dass ich auch bei einem Film Regie führen kann.« Aber mehr als alles andere sind es die sozialen Medien, die den Virus der Grandiosität verbreiten. Durch die sozialen Medien haben wir beinahe grenzenlose Möglichkeiten, um unsere Präsenz zu erweitern und die Illusion zu erschaffen, dass wir die Aufmerksamkeit und vielleicht sogar die Bewunderung von Tausenden oder Millionen von Menschen haben. Wir können den Ruhm und die Allgegenwart von Königen und Königinnen haben, ja selbst von Göttern.

Aufgrund all dieser Faktoren und deren Kombination ist es für uns schwerer denn je, eine realistische Einstellung und ein verhältnismäßiges Selbstbild zu bewahren.

Wenn Sie die Menschen in Ihrem Umfeld betrachten, müssen Sie erkennen, dass deren Grandiosität (und auch Ihre) viele verschiedene Formen annehmen können. Am häufigsten werden Menschen versuchen, dieses Bedürfnis zu befriedigen, indem sie soziales Prestige erlangen. Sie behaupten vielleicht, dass sie an der Arbeit selbst interessiert sind oder einen Beitrag für die Menschheit leisten wollen, aber oft motiviert sie tief im Inneren der Wunsch nach Aufmerksamkeit, nach der Bestätigung ihrer hohen Selbstmeinung durch andere, nach dem Gefühl, mächtig und bedeutsam zu sein. Wenn sie talentiert sind, können solche Typen die Aufmerksamkeit, die sie brauchen, mehrere Jahre oder länger auf sich ziehen, aber wie in der Geschichte von Eisner wird ihre Sucht nach Lob sie dazu treiben, den Bogen zu überspannen.

Wenn Menschen von ihrem Beruf enttäuscht sind und trotzdem noch glauben, dass sie großartig sind und nicht ausreichend gewürdigt werden, wenden sie sich verschiedenen Kompensationen zu, wie etwa Drogen, Alkohol, Sex mit möglichst vielen wechselnden Partnern, Shopping, Snobismus und so weiter. Jene mit einer unbefriedigten Grandiosität sind oft von manischer Energie erfüllt – in einem Augenblick erzählen sie jedem von den großartigen Drehbüchern, die schreiben werden, oder von den vielen

Frauen, die sie verführen werden, und im nächsten Augenblick verfallen sie in eine tiefe Depression, weil die Realität sie einholt.

Menschen neigen nach wie vor dazu, Anführer zu idealisieren und zu verehren, und wir müssen dies ebenfalls als Form der Grandiosität betrachten. Indem die Anhänger glauben, dass jemand anders alles großartig machen wird, können sie sich eine Scheibe von dieser Großartigkeit abschneiden. Ihr Geist lässt sich von der Rhetorik des Anführers tragen. Sie können sich jenen gegenüber überlegen fühlen, die keine Gläubigen sind. Auf einer persönlicheren Ebene werden die Menschen oft diejenigen, die sie lieben, idealisieren und vergöttern, wodurch sie wiederum selbst das Gefühl haben, dass ein Teil dieser Macht auf sie zurückfällt.

In der heutigen Welt werden Sie auch feststellen, dass negative Formen der Grandiosität vorherrschen. Viele Menschen haben das Gefühl, ihre grandiosen Anwandlungen nicht nur vor anderen, sondern auch vor sich selbst verbergen zu müssen. Sie stellen daher oft ihre Demut zur Schau und sind gar nicht an Macht oder Ruhm interessiert – behaupten sie zumindest. Sie sind mit ihrem kleinen Leben zufrieden. Sie wollen gar nicht viel besitzen, sie haben kein Auto und verachten Status(symbole). Aber Sie werden feststellen, dass sie diese Demut ganz demonstrativ zur Schau stellen. Es ist grandiose Demut – ihre Strategie, um Aufmerksamkeit zu erregen und sich moralisch überlegen zu fühlen.

Eine Variation davon ist das *grandiose Opfer* : Solche Personen haben viel gelitten und waren schon oft in der Opferrolle. Obwohl sie es vielleicht gerne so hinstellen, als hätten sie einfach nur Pech gehabt oder das Schicksal habe es nicht gut mit ihnen gemeint, neigen sie vielfach dazu, in die schlimmsten Beziehungen zu geraten oder sich selbst in Situationen zu manövrieren, in denen sie mit Sicherheit scheitern und leiden werden. Letztlich sind sie dazu gezwungen, das Drama zu erzeugen, das sie in ein Opfer verwandelt. Wie sich herausstellt, dreht sich jede Beziehung um ihre Bedürfnisse; sie haben in der Vergangenheit einfach zu sehr gelitten, um sich um die Bedürfnisse anderer zu kümmern. Sie stehen im Mittelpunkt des Universums. Sich an ihrem eigenen Unglück zu weiden und es lautstark kundzutun, gibt ihnen ein Gefühl der Wichtigkeit, der Überlegenheit im Leiden.

Sie können das Ausmaß der Grandiosität auf mehrere einfache Arten messen. Achten Sie zum Beispiel darauf, wie jemand auf Kritik an der eigenen Person oder Arbeit reagiert. Es ist ganz normal, dass wir uns bei Kritik rechtfertigen und ein wenig verärgert sind. Doch manche Leute werden

wütend und aggressiv, weil Sie ihr Selbstbild infrage gestellt haben. Sie können sich sicher sein, dass eine solche Person sehr grandios ist. Ebenso können solche Personen ihre Wut hinter einer gequälten, selbstaufopfernden Fassade verbergen, mit der sie Ihnen Schuldgefühle einimpfen wollen. Die Betonung liegt nicht auf der Kritik selbst und was sie daraus lernen sollten, sondern auf ihrem Wehklagen.

Achten Sie darauf, wie sich erfolgreiche Menschen in intimeren Augenblicken verhalten. Sind sie in der Lage, sich zu entspannen und über sich selbst zu lachen, ihre öffentliche Maske fallen zu lassen – oder haben sie sich so sehr mit ihrem öffentlichen Bild identifiziert, dass sie an ihren eigenen Mythos glauben und in ihrer massiven Grandiosität gefangen sind?

Grandiose Personen reden in der Regel viel und oft. Sie nehmen Lob für alles in Anspruch, das auch nur marginal mit ihrer Arbeit zu tun hat; sie erfinden sogar vergangene Erfolge. Sie reden über ihre Voraussicht, wie sie bestimmte Trends kommen sahen oder bestimmte Ereignisse prognostizierten, die natürlich nicht verifiziert werden können. Solches Gerede sollte Sie doppelt argwöhnisch machen. Wenn Leute, die in der Öffentlichkeit stehen, plötzlich etwas sagen, das von den Medien als unsensible Äußerung kritisiert wird, können Sie dies ihrer Grandiosität zuschreiben. Sie sind so an ihre eigenen großartigen Meinungen gewöhnt, dass sie annehmen, dass jeder andere sie schon richtig auffassen und mit ihnen übereinstimmen wird.

Typen mit einer stark ausgeprägten Grandiosität sind nur zu wenig Empathie fähig. Sie sind keine guten Zuhörer. Wenn die Aufmerksamkeit nicht auf ihnen ruht, haben sie einen entrückten Blick und ihre Finger trommeln vielleicht ungeduldig auf der Tischplatte. Nur wenn sie selbst im Rampenlicht stehen, werden sie lebhaft. Sie neigen dazu, andere Menschen als Erweiterung ihrer selbst zu sehen – als Werkzeuge, die man benutzen kann, als Komparsen auf ihrer Bühne. Nicht zuletzt zeigen sie nonverbale Verhaltensweisen, die man nur als grandios bezeichnen kann. Ihre Gesten sind groß und ausladend. Bei einer Besprechung nehmen sie viel Raum ein. Ihre Stimme neigt dazu, lauter als die anderer zu sein, und sie reden schnell, um niemandem die Gelegenheit zu geben, eine Äußerung einzuwerfen.

Jenen gegenüber, die eine moderate Grandiosität zur Schau stellen, sollten Sie nachsichtig sein. Fast alle von uns haben Phasen, in denen wir uns überlegen und großartig fühlen, und dann wieder Phasen, in denen wir auf den Boden der Tatsachen zurückkehren. Betrachten Sie solche Augenblicke

des Realismus als Zeichen der Normalität. Doch bei jenen, deren Selbstmeinung so hoch ist, dass sie keine Zweifel zulassen, ist es am besten, Beziehungen oder Verstrickungen zu vermeiden. In intimen Beziehungen neigen sie dazu, einseitige Aufmerksamkeit zu fordern. Als Angestellte, Geschäftspartner oder Vorgesetzte preisen sie ihre Fähigkeiten übertrieben an. Ihr großes Selbstbewusstsein lenkt von den Defiziten ab, die ihre Ideen, Arbeitsgewohnheiten und ihr Charakter zeigen. Wenn Sie eine solche Beziehung nicht vermeiden können, sollten Sie mit Vorsicht reagieren, wenn sie vom Erfolg ihrer Ideen überzeugt sind, und Ihre Skepsis bewahren. Betrachten Sie die Ideen selbst und lassen Sie sich von ihrem überzeugend wirkenden Selbstvertrauen nicht blenden. Unterliegen Sie nicht der Illusion, dass Sie sie konfrontieren und auf den Boden zurückzuholen können; Sie würden damit wohl eher einen Wutanfall auslösen.

Wenn solche Typen Ihre Rivalen sind, sollten Sie sich glücklich schätzen, denn sie sind leicht zu provozieren und lassen sich zu Überreaktionen verleiten. Wenn Sie ihre Großartigkeit infrage stellen, wird sie das wütend und doppelt irrational machen.

Schließlich werden Sie auch Ihre eigenen grandiosen Neigungen unter Kontrolle bringen müssen. Grandiosität hat durchaus einen positiven und produktiven Nutzen. Der Überschwang und die hohe Selbstmeinung, die davon herrühren, können auf die Arbeit gerichtet werden und als Inspirationsquelle dienen (mehr dazu in »Pragmatische Grandiosität« auf Seite 312). Aber im Allgemeinen wäre es für Sie am besten, wenn Sie Ihre Grenzen akzeptieren und mit dem arbeiten, was Sie haben, statt sich göttliche Kräfte vorzustellen, die Sie niemals besitzen werden. Der beste Schutz gegen Größenwahn und Selbstverherrlichung ist eine realistische Einstellung. Sie wissen, zu welchen Themen und Aktivitäten Sie sich von Natur aus hingezogen fühlen. Sie können nicht in allem gut sein. Sie müssen Ihre Stärken ausspielen und dürfen sich nicht einreden, dass Sie in allem hervorragend sein können, was Sie sich in den Kopf gesetzt haben. Sie brauchen ein grundlegendes Verständnis Ihrer Energie, wie weit Sie sich an Ihre Grenzen bringen können, und wie sich das mit dem Alter verändert. Und Sie brauchen ein solides Verständnis Ihrer sozialen Position – erkennen Sie Ihre Verbündeten, die Leute, mit denen Sie den stärksten Rapport herstellen, das natürliche Publikum für Ihre Arbeit. Sie können es nicht jedem recht machen.

Diese Selbsterkenntnis hat eine körperliche Komponente, auf die Sie

ebenfalls achten sollten. Bei Aktivitäten, die im Einklang mit Ihren natürlichen Neigungen sind, bewältigen Sie Aufgaben ohne große Anstrengung. Sie lernen schneller. Sie haben mehr Energie und können der Eintönigkeit standhalten, die mit dem Erlernen wichtiger Themen einhergeht. Wenn Sie sich zu viel zumuten, mehr als Sie stemmen können, werden Sie sich nicht nur erschöpft fühlen, sondern gereizt und nervös reagieren. Sie bekommen leicht Kopfschmerzen. Wenn Sie im Leben erfolgreich sind, verspüren Sie ganz automatisch ein wenig Angst, als ob Ihnen das Glück entgleiten könnte. Sie spüren mit dieser Angst die Gefahren, die ein steiler Aufstieg und ein übersteigertes Überlegenheitsgefühl mit sich bringen (beinahe wie Schwindel). Ihre innere Unruhe will Ihnen damit sagen, dass es an der Zeit ist, wieder auf die Erde zurückzukehren. Hören Sie auf Ihren Körper; er signalisiert Ihnen, wenn Sie gegen Ihre Kräfte arbeiten.

Indem Sie sich selbst kennenlernen, akzeptieren Sie Ihre Grenzen. Sie sind einfach eine Person unter vielen auf der Welt und niemandem von Natur aus überlegen. Sie sind kein Gott oder Engel, sondern ein fehlerbehafteter Mensch wie jeder andere. Sie nehmen die Tatsache hin, dass Sie die Menschen um sich herum nicht kontrollieren können und keine Strategie narrensicher ist. Die menschliche Natur ist einfach zu unberechenbar. Mit dieser Selbsterkenntnis und der Hinnahme Ihrer Grenzen werden Sie ein Gespür für das richtige Augenmaß bekommen. Sie werden in Ihrer Arbeit nach Größe streben. Und wenn Sie sich dazu hingerissen fühlen, eine höhere Meinung von sich selbst zu haben, als es vernünftig ist, wird Ihnen diese Selbsterkenntnis als Gegengewicht gute Dienste leisten. Es wird Sie nach unten ziehen und Sie zu den Handlungen und Entscheidungen lenken, die Ihrem individuellen Naturell am besten dienen.

Realismus und Pragmatismus sind es, die uns Menschen so stark machen. Mit ihrer Hilfe konnten wir unsere körperliche Schwäche in einer feindseligen Umgebung vor vielen Tausenden Jahren überwinden, und wir lernten, mit anderen zusammenzuarbeiten und wirksame Gemeinden und Werkzeuge zum Überleben zu bilden. Obwohl wir uns von diesem Pragmatismus entfernt haben, weil wir uns nicht mehr auf unseren Verstand verlassen müssen, um zu überleben, ist das in Wirklichkeit unsere wahre Natur als unübertroffenes soziales Tier auf diesem Planeten. Indem wir realistischer werden, werden wir einfach menschlicher.

Der grandiose Anführer

Wenn Menschen neben einem hohen Maß an Grandiosität auch etwas Talent und viel Durchsetzungskraft besitzen, können sie in mächtige Positionen aufsteigen. Ihre Entschlossenheit und Zuversicht ziehen Aufmerksamkeit auf sich und verleihen ihnen eine überlebensgroße Ausstrahlung. Wir lassen uns von ihrem Selbstbild leicht blenden und erkennen daher die Irrationalität nicht, von der sie sich in ihrem Entscheidungsprozess leiten lassen – und folgen ihnen geradewegs in die Katastrophe. Solche Leute können sehr zerstörerisch wirken.

Sie müssen hinsichtlich dieser Typen eine simple Tatsache begreifen: Sie sind abhängig von der Aufmerksamkeit, die wir ihnen geben. Ohne unsere Aufmerksamkeit, ohne die Bewunderung der Öffentlichkeit, können sie ihre hohe Selbstmeinung nicht bestätigen, und in der Folge schwindet eben jenes übermäßige Selbstbewusstsein, auf das sie sich so sehr verlassen. Um uns zu beeindrucken und von der Realität abzulenken, wenden sie bestimmte theatralische Mittel an. Es ist absolut unerlässlich, dass wir ihren Bühnenzauber durchschauen, sie entmythisieren und sie auf das richtige Maß schrumpfen. Dadurch können wir ihrem Reiz widerstehen und die Gefahren vermeiden, die sie verkörpern. Nachfolgend werden die sechs gängigen Illusionen vorgestellt, die solche Typen gerne erschaffen.

Ich bin ausersehen

Grandiose Anführer versuchen oft den Eindruck zu erzeugen, dass es aus irgendwelchen Gründen ihr Schicksal sei, Großes zu leisten. Sie erzählen Geschichten von ihrer Kindheit und Jugend, die auf ihre Einzigartigkeit hinweisen, als ob das Schicksal sie auserkoren hätte. Sie heben Ereignisse hervor, die schon früh ihre ungewöhnliche Härte oder Kreativität untermauern sollen. Entweder denken sie sich diese Geschichten aus oder sie deuten ihre Vergangenheit um. Sie erzählen Geschichten aus der Anfangszeit ihrer beruflichen Laufbahn, in der sie scheinbar unmögliche Hindernisse überwunden haben. Der künftige große Anführer war demnach schon in jungen Jahren in der Mache – zumindest lassen sie es so erscheinen.

Wenn Sie solche Dinge hören, müssen Sie hellhörig werden. Solche Menschen versuchen, einen Mythos zu erschaffen, den sie vermutlich selbst glauben. Halten Sie Ausschau nach profaneren Fakten hinter den schicksalshaften Geschichten und machen Sie sie falls möglich publik.

Ich bin jedermann

In manchen Fällen steigen grandiose Anführer aus unteren sozialen Schichten auf, aber im Allgemeinen haben sie eine relativ privilegierte Herkunft, oder sie hatten aufgrund ihres Erfolgs seit einiger Zeit keinen Kontakt oder Bezug zu den Sorgen der durchschnittlichen Bürger. Trotzdem ist es für sie essenziell, sich in der Öffentlichkeit als Stellvertreter des Durchschnittsbürgers zu inszenieren. Nur durch eine solche Präsentation können sie die Aufmerksamkeit und Bewunderung einer ausreichend großen Anzahl von Anhängern auf sich ziehen, um zufrieden zu sein.

Indira Gandhi, die indische Premierministerin von 1966 bis 1977 und 1980 bis 1984, stammte aus politischem Adel. Ihr Vater Jawaharlal Nehru war der erste Premierminister des Landes. Sie studierte in Europa und verbrachte einen Großteil ihres Lebens weit weg von den ärmeren Bevölkerungsschichten Indiens. Doch als grandiose Anführerin, die später ziemlich diktatorisch werden sollte, inszenierte sie sich als eine Frau des Volkes, der sie eine Stimme gab. Sie veränderte ihre Sprache, wenn sie vor großen Menschenansammlungen redete, und benutzte heimatverbundene Metaphern, wenn sie kleine Dörfer besuchte. Sie trug ihren Sari wie die Landfrauen und pflegte mit den Fingern zu essen. Sie stellte sich gerne als »Mutter Indira« dar, die auf familiäre, mütterliche Weise über Indien herrschte. Dieser Stil, nahm sie an, sei hocheffektiv, um Wahlen zu gewinnen, obwohl es reines Schauspiel war.

Der Trick der grandiosen Anführer ist es, den Fokus auf ihren kulturellen Geschmack zu richten, nicht auf die tatsächliche Schicht, aus der sie kommen. Sie fliegen vielleicht erste Klasse und tragen die teuersten Anzüge, aber sie wirken dem entgegen, indem sie den Eindruck erwecken, als hätten sie dieselben kulinarischen Geschmäcker wie die Öffentlichkeit, als würden sie genauso ins Kino gehen wie alle anderen, und sie wollen um jeden Preis den Snobismus der kulturellen Elite vermeiden. Sie geben sich womöglich die größte Mühe, die Eliten zu verspotten, obwohl sie vermutlich von solchen Experten abhängen, die sie beraten. Sie geben sich wie das einfache Volk – nur eben mit sehr viel mehr Geld und Macht. Die Öffentlichkeit kann sich jetzt trotz der offensichtlichen Gegensätze mit ihnen identifizieren.

Doch diese Form der Grandiosität geht weit darüber hinaus, mehr Aufmerksamkeit zu erlangen. Diese Anführer bekommen durch diese Identifikation mit den Massen ein deutlich größeres Format. Sie sind nicht einfach nur ein Mann oder eine Frau, sondern verkörpern eine gesamte Nation oder Interessenvertretung. Dieser Person zu folgen heißt, mit der

Gruppe an sich loyal zu sein. Wenn man es wagt, sie zu kritisieren, stellt man den Anführer bloß und verrät das Ziel. Selbst in der prosaischen Geschäftswelt finden wir eine solche beinahe religiöse Identifikation: Eisner zum Beispiel stellte sich gerne als Verkörperung der gesamten Disney-Philosophie dar – was auch immer das heißen mochte.

Wenn Sie solche Widersprüchlichkeiten und primitiven Formen der populären Assoziation entdecken, sollten Sie Abstand nehmen und die Realität dessen analysieren, was gerade geschieht. Sie werden im Kern insofern etwas Quasi-Hysterisches, extrem Irrationales und ziemlich Gefährliches feststellen, als der größenwahnsinnige Anführer jetzt das Gefühl hat, dass er das Recht hat, im Namen des Volkes alles zu tun, was er will.

Ich werde euch erlösen

Diese Typen kommen oft in unsicheren, bewegten Zeiten an die Macht. Ihr Selbstbewusstsein hat eine beruhigende Wirkung auf die Öffentlichkeit und die Aktionäre. Sie wollen jene sein, die die Menschen von vielen Problemen, mit denen sie sich konfrontiert sehen, befreien. Um das zu erreichen, müssen ihre Versprechungen groß sein, aber vage bleiben. Indem sie groß sind, regen sie zum Träumen an; indem sie vage bleiben, kann niemand ihnen Wortbruch vorwerfen, weil es keine Details gibt, die man vorbringen könnte. Je größenwahnsinniger die Versprechungen und Zukunftsvisionen sind, umso größer sind der Glaube und die Hoffnung, die sie inspirieren. Die Botschaft muss einfach zu verdauen sein, sich auf einen Slogan reduzieren lassen und etwas Großes versprechen, das Emotionen auslöst. Als Teil dieser Strategie brauchen diese Typen praktische Sündenböcke – oft die Eliten oder Außenseiter –, um die Gruppenidentifikation zu festigen und die Emotionen noch weiter anzuheizen. Die Bewegung um den Anführer fängt an, sich auf den Hass auf diese Sündenböcke zu konzentrieren, die für jedes erlittene Unrecht und jeden Schmerz verantwortlich gemacht werden, die jeder Einzelne in der Gruppe jemals erfahren hat. Das Versprechen des Anführers, diese erfundenen Feinde zur Rechenschaft zu ziehen, erhöht seine Macht exponentiell.

In diesem Fall wird eher eine Sekte als eine politische Bewegung oder ein Unternehmen erschaffen. Der Name, das Bild und die Slogans solcher Anführer müssen in großer Anzahl reproduziert werden und eine gottgleiche Allgegenwart annehmen. Bestimmte Farben, Symbole und sogar Musik werden eingesetzt, um die Gruppenidentität zu stärken und die primitivsten

menschlichen Instinkte anzusprechen. Menschen, die jetzt an die Sekte glauben, sind zweifellos wie hypnotisiert und bereit, jedwede Handlung zu entschuldigen. An diesem Punkt wird wahre Gläubige nichts mehr von ihrem Weg abbringen, aber Sie müssen Ihre innere Distanz und Ihre analytische Kraft beibehalten.

Ich schreibe die Spielregeln um

Ein geheimer Wunsch des Menschen ist es, sich nicht an die üblichen Regeln und Konventionen zu halten, die in einem sozialen Rahmen Gültigkeit besitzen – Macht zu erlangen, indem man nur seinem eigenen inneren Licht folgt. Wenn größenwahnsinnige Anführer behaupten, solche Kräfte zu besitzen, sind wir insgeheim erfreut und wollen ihnen glauben.

Michael Cimino war der Regisseur des oscarprämierten Films *Die durch die Hölle gehen* (1978). Für all jene, die mit und für ihn arbeiteten, war er aber nicht nur ein Regisseur, sondern ein Genie, das es sich zur Aufgabe gemacht hatte, das rigide Hollywood-System in seinen Grundfesten zu erschüttern. Für seinen nächsten Film *Heaven's Gate* (1980) hatte er einen Vertrag ausgehandelt, der in der Geschichte Hollywoods einzigartig war und ihm den Freibrief gab, das Budget bei Bedarf nach eigenem Ermessen zu erhöhen, um kompromisslos den Film zu erschaffen, den er sich vorgestellt hatte.

Am Set verbrachte Cimino Wochen damit, mit den Schauspielern die Art von Rollschuhlauf einzuüben, die er für eine Szene brauchte. Eines Tages wartete er stundenlang bei laufenden Kameras, bis die für ihn perfekte Wolke am Himmel erschien, die er aufnehmen wollte. Die Kosten stiegen immer weiter und der Film, den er ursprünglich einreichte, war über fünf Stunden lang. Am Ende galt *Heaven's Gate* als eine der größten Katastrophen in der Geschichte Hollywoods und zerstörte Ciminos Karriere. Es schien, als hätte ein traditioneller Vertrag durchaus einem Zweck gedient – den natürlichen Größenwahn eines jeden Regisseurs unter Kontrolle zu halten und ihn dazu zu bringen, innerhalb eines vertretbaren Rahmens künstlerische Entscheidungen zu treffen. Die meisten Regeln unterliegen dem gesunden Menschenverstand und der Rationalität.

Als Variante davon verlassen größenwahnsinnige Anführer sich oft auf ihre Intuition und ignorieren die Notwendigkeit von Fokusgruppen oder jeder Form von wissenschaftlichem Feedback. Sie haben eine spezielle innere Verbindung zur Wahrheit. Sie erschaffen gerne den Mythos, dass ihre Intuition sie zu fantastischen Erfolgen geführt habe, aber bei näherem

Hinsehen zeigt sich, dass ihre Intuition genauso oft danebenliegt, wie sie ein Volltreffer ist.

Wenn Sie Anführer hören, die sich selbst als perfekten Draufgänger inszenieren, die auch ohne Regeln und Fachwissen zurechtkommen, dürfen Sie das nur als Zeichen des Größenwahns betrachten und nicht als Zeichen einer göttlichen Inspiration.

Alles, was ich anfasse, wird zu Gold

Größenwahnsinnige versuchen die Legende zu erschaffen, dass sie niemals gescheitert sind. Wenn es ein Scheitern oder Rückschläge in ihrer Karriere gab, war es immer die Schuld anderer, die sie betrogen haben.

US-General Douglas McArthur war ein Genie darin, jede Schuld von sich zu weisen. Er behauptete, in seiner langen Karriere niemals eine Schlacht verloren zu haben, obwohl er faktisch viele verloren hat. Doch indem er seine Erfolge hinausposaunte und für seine Niederlagen zahllose Ausreden vorbrachte, wie etwa Verrat, erschuf er den Mythos magischer Kräfte in der Schlacht. Grandiose Anführer greifen fast immer auf einen solchen Marketingtrick zurück.

Damit verbunden ist der Glaube, dass sie ihre Fähigkeiten leicht übertragen können – der Filmproduzent kann einen Themenpark entwerfen, ein Geschäftsmann kann der Anführer eines Landes werden. Weil sie Naturtalente sind, können sie sich an allem versuchen, was sie interessiert. Das ist ihrerseits oft ein fataler Zug, weil sie sich an Dinge heranwagen, die ihr Fachwissen übersteigen, und sie schnell von der Komplexität und dem Chaos, das von ihrer mangelnden Erfahrung herrührt, erschlagen werden.

Wenn Sie mit solchen Typen zu tun haben, sollten Sie sich ihren Werdegang genau ansehen. Sie werden schnell merken, wie viele eklatante Pleiten sie erlitten haben. Obwohl Menschen, die unter dem Einfluss eines solchen Größenwahns stehen, vermutlich nicht auf Sie hören werden, sollten Sie die Wahrheit über ihre Vergangenheit auf möglichst neutrale Art und Weise an die Öffentlichkeit bringen.

Ich bin unverwundbar

Grandiose Anführer gehen gerne Risiken ein. Das zieht schließlich die Aufmerksamkeit überhaupt erst auf sie, und in Kombination mit dem Erfolg, der den Mutigen oft zuteilwird, scheinen sie überdimensionale Macher zu sein. Aber dieser Mut gerät schnell außer Kontrolle. Sie müssen Maßnahmen

ergreifen, die Aufsehen erregen, um weiterhin in aller Munde zu bleiben und ihre hohe Selbstmeinung zu nähren. Sie können sich nicht ausruhen oder zurückziehen, weil sie befürchten, dann in der Versenkung zu verschwinden. Zu allem Überfluss fühlen sie sich unverwundbar, weil sie in der Vergangenheit schon oft mit riskanten Aktionen davongekommen sind, und wenn sie einen Rückschlag erleiden, schaffen sie es, diesen durch noch mehr Wagemut zu überwinden. Sie brauchen einen höheren Einsatz und Gewinne, um dieses Gefühl der gottgleichen Unverwundbarkeit zu nähren. Sie können zwanzig Stunden am Tag arbeiten, wenn sie unter dieser Art von Druck stehen. Sie können über brennende Kohlen laufen.

Und sie sind tatsächlich relativ unverwundbar, zumindest so lange, bis sie eine fatale Aktion vornehmen, die den Bogen überspannt und zum endgültigen Zusammenbruch führt, wie etwa McArthurs größenwahnsinnige Tour durch die USA nach dem Koreakrieg, in dem sein irrationaler Geltungsdrang schmerzlich offensichtlich wurde, oder Maos fatale Entscheidung, die Kulturrevolution auszurufen, oder Stan O'Neal, CEO von Merrill Lynch, der sich an hypothekarisch gesicherte Wertpapiere klammerte, als alle anderen ausstiegen, wodurch eine der ältesten Finanzinstitutionen des Landes zugrunde ging. Unvermittelt zerbricht die Aura der Unverletzlichkeit. Dies tritt ein, weil ihre Entscheidungen nicht durch rationale Überlegungen bestimmt werden, sondern durch die Sucht nach Aufmerksamkeit und Ruhm – und früher oder später holt sie die Realität mit einem harten Schlag ein.

Wenn Sie mit einem größenwahnsinnigen Anführer zu tun haben, sollten Sie versuchen, das heilige, ruhmreiche Bild, das er nach außen hin gezeichnet hat, zu entzerren. Er wird überreagieren und seine Anhänger werden aggressiv reagieren, aber mit der Zeit werden einige Anhänger Zweifel äußern. Virale Ernüchterung zu erzeugen ist Ihre größte Hoffnung.

Pragmatische Grandiosität

Grandiosität ist eine sehr urtümliche Energie, die in jedem von uns steckt. Sie zwingt uns dazu, nach mehr zu streben, von anderen anerkannt und geschätzt zu werden und uns mit etwas Größerem verbunden zu fühlen. Das Problem ist nicht die Energie an sich, die genutzt werden kann, um unsere Ambitionen zu befeuern, sondern die Richtung, die sie einschlägt. Normalerweise führt Grandiosität dazu, dass wir uns größer und überlegener fühlen, als wir

eigentlich sind. Wir können dies als *fantastische Grandiosität* bezeichnen, weil sie auf unseren Wunschvorstellungen und dem verdrehten Eindruck basiert, den wir durch die uns zuteilwerdende Aufmerksamkeit erhalten. Die andere Form, die wir fortan als *pragmatische Grandiosität* bezeichnen, ist nicht leicht zu erzielen und nicht naturgegeben, aber sie kann eine Quelle enormer Macht und Selbstverwirklichung sein.

Pragmatische Grandiosität beruht nicht auf der Fantasie, sondern auf der Realität. Wir richten unsere Energie auf unsere Arbeit und den Wunsch, Ziele zu erreichen, Probleme zu lösen und Beziehungen zu verbessern. Das zwingt uns dazu, unsere Fähigkeiten zu entwickeln und zu schärfen. Durch unsere erbrachten Leistungen können wir uns größer fühlen. Wir ziehen durch unsere Arbeit Aufmerksamkeit auf uns. Die Aufmerksamkeit, die wir auf diese Weise erhalten, ist befriedigend und verleiht uns Energie, aber die größere Genugtuung kommt von der Arbeit selbst und der Überwindung unserer Schwächen. Das Bedürfnis nach Aufmerksamkeit ist unter Kontrolle und untergeordnet. Unser Selbstbewusstsein steigt in der Folge, aber es ist an echte Errungenschaften gebunden statt an nebulöse, subjektive Fantasien. Wir haben den Eindruck, dass unsere Präsenz durch unsere Arbeit größer wird – durch das, was wir zur Gesellschaft beitragen.

Obwohl die genaue Art und Weise, wie diese Energie kanalisiert wird, von Ihrem Fachgebiet und Fähigkeitsniveau abhängt, sind die folgenden fünf Grundprinzipien notwendig, um ein hohes Maß an Erfüllung zu erreichen, das von dieser realitätsbasierten Form der Grandiosität stammen kann.

Finden Sie sich mit ihren grandiosen Bedürfnissen ab

Starten Sie aus einer Position der Ehrlichkeit heraus. Sie müssen sich selbst gegenüber zugeben, dass Sie sich wichtig fühlen und im Mittelpunkt stehen wollen. Das ist ganz natürlich. Ja, Sie wollen sich überlegen fühlen und Sie haben Ambitionen wie jeder andere auch. In der Vergangenheit hat Ihr Geltungsdrang Sie vielleicht zu einigen schlechten Entscheidungen veranlasst, die Sie jetzt akzeptieren und analysieren können. Verleugnung ist hierbei Ihr schlimmster Feind! Nur mit dieser Selbsterkenntnis können Sie anfangen, Ihre Energie in etwas Praktisches und Produktives zu verwandeln.

Konzentrieren Sie Ihre Energie

Fantastische Grandiosität wird Sie dazu verleiten, von einer fantastischen Idee zur nächsten zu springen und sich dabei all die Auszeichnungen und die

Aufmerksamkeit vorzustellen, die Sie erhalten werden – doch Sie werden niemals etwas davon realisieren. Sie müssen das Gegenteil tun. Machen Sie es sich zur Gewohnheit, sich völlig und intensiv auf ein einzelnes Projekt oder Problem zu konzentrieren. Gestalten Sie das Ziel so, dass es leicht zu erreichen ist, mit einem Zeitrahmen von Monaten und nicht Jahren. Spalten Sie Ihr Ziel dann in kleine Schritte und Teilziele auf. Ihr Ziel ist es, in einen Flow-Zustand zu kommen, in dem Ihr Verstand völlig in die Arbeit abtaucht, bis hin zu dem Punkt, an dem Ihnen neue Ideen völlig unerwartet zufliegen. Dieses Gefühl des Flow sollte angenehm sein, sodass Sie nach mehr verlangen. Gestatten Sie es sich nicht, über andere Projekte zu fantasieren, die Sie am Horizont zu erkennen glauben. Tauchen Sie stattdessen so tief wie möglich in Ihre Arbeit ab. Wenn Sie nicht in den Flow kommen, werden Sie unweigerlich Multitasking betreiben und die Konzentration verlieren. Bemühen Sie sich, dies zu überwinden.

Vielleicht gibt es ein Projekt, an dem Sie außerhalb Ihrer regulären Arbeit tüfteln. Es geht aber nicht um die Anzahl der Stunden, die Sie investieren, sondern die Intensität und die permanente Anstrengung, die Sie aufbringen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass Sie bei diesem Projekt Fähigkeiten anwenden, die Sie bereits besitzen oder gerade entwickeln. Ihr Ziel ist es, eine kontinuierliche Verbesserung Ihres Fähigkeitsniveaus zu erzielen, die aus den Tiefen Ihrer Konzentration kommt. Ihr Selbstbewusstsein wird sich steigern, und das allein sollte schon ausreichen, um weiterhin am Ball bleiben zu wollen.

Pflegen Sie den Dialog mit der Realität

Ihr Projekt beginnt mit einer Idee, und während Sie versuchen, diese Idee zu konkretisieren, sollten Sie Ihrer Fantasie freien Lauf lassen und für verschiedene Möglichkeiten offen sein. An einem gewissen Punkt werden Sie sich aber von der Planungsphase zur Ausführung bewegen. Jetzt müssen Sie aktiv nach Feedback und konstruktiver Kritik von Leuten suchen, die Sie schätzen, oder von Ihrem natürlichen Publikum. Sie wollen mehr über die Fehler und Schwachstellen Ihres Plans erfahren, weil das der einzige Weg ist, um Ihre Fähigkeiten zu verbessern. Wenn das Projekt nicht die Ergebnisse mit sich bringt, die Sie sich vorgestellt hatten, oder das Problem nicht gelöst wird, sollten Sie das als Lernchance betrachten. Analysieren Sie ausführlich, was Sie falsch gemacht haben, und seien Sie dabei so schonungslos ehrlich wie möglich.

Sobald Sie Feedback erhalten und die Ergebnisse analysiert haben, kehren Sie zu dem Projekt zurück oder fangen etwas Neues an, wobei Sie Ihrer Fantasie wieder freien Lauf lassen, flechten diesmal aber das, was Sie aus eigener Erfahrung gelernt haben, ein. Durchlaufen Sie diesen Prozess immer wieder, und Sie werden voller Freude feststellen, dass Sie sich in dessen Verlauf verbessern. Wenn Sie zu lange in der Fantasie- und Ideensammlungsphase bleiben, wird das, was Sie erschaffen, dazu neigen, größenwahnsinnig oder von der Realität entrückt zu sein. Wenn Sie hingegen nur auf das Feedback hören und versuchen, Ihre Arbeit so zu gestalten, dass sie das widerspiegelt, was die anderen Ihnen sagen oder was sie wollen, wird Ihre Arbeit konventionell und flach sein. Indem Sie kontinuierlich im Dialog mit der Realität (Feedback) und Ihrer eigenen Vorstellungskraft stehen, können Sie etwas Praktisches und Innovatives erschaffen.

Sobald Sie mit Ihren Projekten Erfolg haben, ist es an der Zeit, von der Aufmerksamkeit, die Sie erhalten, Abstand zu nehmen. Ziehen Sie in Betracht, dass Glück bei Ihrem Erfolg auch eine Rolle gespielt haben könnte, oder die Hilfe, die Sie von anderen erhalten haben. Widerstehen Sie dem Drang, der Erfolgstäuschung zu unterliegen. Wenn Sie sich auf die nächste Idee konzentrieren, fangen Sie wieder ganz von vorne an. Jedes neue Projekt stellt eine neue Herausforderung und einen frischen Ansatz dar. Sie könnten genauso gut scheitern. Sie brauchen also dieselbe Konzentration, die Sie bei Ihrem letzten Projekt hatten. Ruhen Sie sich niemals auf Ihren Lorbeeren aus und lassen Sie die Zügel niemals schleifen.

Suchen Sie nach kalibrierten Herausforderungen

Das Problem bei der fantastischen Grandiosität ist, dass Sie sich irgendein großes neues Ziel vorstellen, das Sie erreichen werden, wie etwa den genialen Roman, den Sie schreiben werden, oder das lukrative Start-up, das Sie gründen wollen. Die Herausforderung ist so groß, dass Sie zwar anfangen, aber dann schon bald das Handtuch werfen, weil Sie erkennen, dass Sie der Aufgabe nicht gewachsen sind. Wenn Sie ein ehrgeiziger, durchsetzungsfähiger Typ sind, setzen Sie das Projekt vielleicht trotzdem fort und enden mit dem Euro-Disney-Syndrom: Sie sind hoffnungslos überfordert und im großen Stil gescheitert, doch Sie geben anderen die Schuld und lernen nichts aus dieser Erfahrung.

Ihr Ziel bei der pragmatischen Grandiosität ist es, kontinuierlich nach Herausforderungen zu suchen, die knapp über Ihren aktuellen Fähigkeiten

liegen. Wenn das Projekt, das Sie in Angriff nehmen, unter oder auf Ihrem derzeitigen Leistungsniveau liegt, langweilen Sie sich schnell und sind weniger konzentriert. Ist es zu ehrgeizig, wird Ihnen Ihre Niederlage einen herben Dämpfer verpassen. Ist es hingegen so kalibriert, dass es etwas anspruchsvoller ist als das letzte Projekt, aber in einem moderaten Maß, werden Sie motiviert und energiegeladen sein. Sie müssen für diese Herausforderung bereit sein, deshalb wird Ihre Konzentration ebenfalls steigen. Das ist der optimale Weg zu lernen. Wenn Sie scheitern, werden Sie sich nicht überfordert fühlen und Sie werden sogar noch mehr lernen. Wenn Sie Erfolg haben, nimmt Ihr Selbstbewusstsein zu, aber es ist an Ihre Arbeit und das Wissen gebunden, dass Sie diese Herausforderung gemeistert haben. Ihr Gefühl, etwas geleistet zu haben, wird Ihr Bedürfnis nach Größe befriedigen.

Entfesseln Sie Ihre grandiose Energie

Sobald Sie diese Energie gebändigt und genutzt haben, um Ihren Ambitionen und Zielen zu dienen, sollten Sie sich sicher genug fühlen, sie bei Gelegenheit auch einmal zu entfesseln. Sie ist wie ein wildes Tier, das hin und wieder frei durch die Natur streifen muss, weil es sonst vor innerer Unruhe verhaltensauffällig wird. Das bedeutet, dass Sie es sich gelegentlich erlauben, eine neue Fähigkeit in einem vollkommen unbekannten Bereich zu entwickeln, oder den Roman zu schreiben, den Sie früher als Ablenkung von Ihrer eigentlichen Arbeit betrachtet haben. Oder Sie lassen Ihrer Vorstellungskraft einfach freien Lauf, wenn Sie in der Planungsphase Ihres Projekts sind.

Wenn Sie in der Öffentlichkeit stehen und vor anderen eine Leistung abliefern müssen, sollten Sie die Zurückhaltung, die Sie sich so mühsam anerzogen haben, aufgeben und ihrer grandiosen Energie die Möglichkeit geben, Sie mit einem hohen Maß an Selbstüberzeugung zu erfüllen. Dann werden Sie lebhaftere Gesten machen und charismatischer sein. Wenn Sie ein Anführer sind und Ihre Gruppe sieht sich Schwierigkeiten oder einer Krise konfrontiert, sollten Sie Grandiosität zulassen und vor Zuversicht in den Erfolg Ihrer Mission strotzen, um Ihre Leute zu inspirieren und ihnen Hoffnung zu geben. Es war diese Art von Grandiosität, die Winston Churchill im Zweiten Weltkrieg zu einem effektiven Anführer machte.

In jedem Fall ist es in Ordnung, sich in einer solchen Situation gottgleich zu fühlen, weil Sie es mit Ihren verbesserten Fähigkeiten und tatsächlich

erbrachten Leistungen so weit gebracht haben. Wenn Sie sich die Zeit genommen haben, die anderen Prinzipien durchzuarbeiten, werden Sie nach einigen Tagen oder Stunden der überschwänglichen Grandiosität ganz von selbst auf den Boden der Tatsachen zurückkehren.

Am Ursprung unserer infantilen Grandiosität war ein Gefühl der intensiven Bindung zur Mutter. Diese war so umfassend und befriedigend, dass wir viel Zeit damit verbringen, dieses Gefühl auf irgendeine Weise wiederzuerlangen. Es ist die Quelle unseres Wunsches, unsere banale Existenz zu transzendieren, etwas zu wollen, das so groß ist, dass wir es nicht in Worte fassen können. Wir erhaschen einen kurzen Blick auf diese ursprüngliche Verbindung, wenn wir in einer intimen Beziehung sind und in Augenblicken bedingungsloser Liebe, die jedoch selten und flüchtig sind. Wenn wir mit unserer Arbeit einen Flow-Zustand erreichen oder eine tiefere Empathie zu unseren Mitmenschen kultivieren (siehe Kapitel 2), verschafft uns das viel mehr solcher Augenblicke, die diesen Drang befriedigen. Wir fühlen uns mit der Arbeit oder unseren Mitmenschen vereint. Wir können sogar noch einen Schritt weitergehen, indem wir eine tiefere Verbindung zum Leben an sich erleben, was Sigmund Freud als »das ozeanische Gefühl« bezeichnete.

Betrachten Sie es so: Die Entstehung des Lebens auf dem Planeten Erde vor so vielen Milliarden Jahren erforderte eine Zusammenkunft von Ereignissen, die sehr unwahrscheinlich waren. Der Anfang allen Lebens war ein heikles Experiment, das jederzeit hätte scheitern können. Die anschließende Evolution so vieler Lebensformen ist erstaunlich, und der Endpunkt dieser Evolution ist das einzige Tier, von dem wir wissen, dass es sich dieses gesamten Prozesses bewusst ist: der Homo sapiens.

Ihre Geburt war ein ebenso unwahrscheinliches und unheimliches Ereignis. Es erforderte eine besondere Kette von Ereignissen, die dazu führte, dass sich Ihre Eltern kennenlernten und Sie auf die Welt kamen. Es hätte alles auch ganz anders laufen können. In diesem Augenblick, während Sie diese Zeilen lesen, sind Sie sich – ebenso wie Milliarden anderer Menschen – des Lebens bewusst, und das nur für eine kurze Dauer, nämlich bis Sie sterben. Sich diese Realität mit all ihren Konsequenzen bewusst zu machen, nennt man das Erhabene (mehr dazu in Kapitel 18.) Es kann nicht in Worte gefasst werden. Es ist zu beeindruckend. Wenn man einen Teil dieses heiklen Experiments namens Leben spürt, ist das eine Art von umgekehrter Grandiosität – wir werden nicht durch unsere relative Unwichtigkeit beunruhigt, sondern sind vielmehr beeindruckt von dem Gefühl, nur ein Tropfen in diesem

unendlichen Ozean zu sein.

> *Gedrückt durch das Unglück mit meinen Kindern schickte ich wieder hin und ließ den Gott fragen, was ich thun müsse um mein übriges Leben auf's Glücklichste zuzubringen? Er antwortete mir: Kennst du, Krösus, dich selbst. so wird dir's glücklich ergehen. … Nun aber ließ ich mich wiederum blenden, sowohl von dem gegenwärtigen Reichthum als auch von Denen welche mich baten mich an die Spitze zu stellen, von den Geschenken die sie mir gaben, und von den Menschen die schmeichlerisch zu mir sagten, wenn ich herrschen wollte, so würden mir Alle gehorchen und ich würde der größte Mann werden; von solchen Reden, sage ich, wurde ich aufgebläht, und nahm, als mich alle Könige rings umher zum Führer des Kriegs wählten, den Oberbefehl an, als ob ich im Stande wäre der Mächtigste zu werden. Ich kannte mich also selbst nicht, indem ich mich zum Kampfe gegen dich tüchtig glaubte … Da ich dieß nicht wußte leide ich mit Recht meine Strafe.*
>
> XENOPHON, KYRUPÄDIE

12 STELLEN SIE DIE VERBINDUNG ZUR MÄNNLICHKEIT ODER WEIBLICHKEIT IN IHNEN WIEDER HER

DAS GESETZ DER GESCHLECHTERROLLENRIGIDIT

Wir alle haben männliche und weibliche Eigenschaften – manche davon sind genetisch, manche davon stammen vom tiefen Einfluss des gegengeschlechtlichen Elternteils. Aber aufgrund unseres Bedürfnisses, in der Gesellschaft eine konsistente Identität zu präsentieren, neigen wir dazu, diese Qualitäten zu unterdrücken und uns mit der männlichen beziehungsweise weiblichen Rolle zu identifizieren, die man von uns erwartet – und wir zahlen den Preis dafür: Wertvolle Dimensionen unseres Charakters gehen verloren. Unsere Denk- und Handlungsweisen werden rigide. Unsere Beziehungen zu Personen des anderen Geschlechts leiden, weil wir unsere eigenen Fantasien und negativen Gefühle auf sie projizieren. Sie müssen sich dieser verlorenen männlichen oder weiblichen Eigenschaften wieder bewusst werden und langsam eine Beziehung zu ihnen herstellen, wodurch Sie kreative Kräfte freisetzen. Sie werden dadurch in Ihrem Denken viel flexibler. Indem Sie den männlichen oder weiblichen Unterton in Ihrem Charakter zum Vorschein bringen und Ihr wahres Ich zeigen, werden Sie Menschen faszinieren. Spielen Sie nicht die Geschlechterrolle, die man von Ihnen erwartet, sondern erschaffen Sie vielmehr eine Rolle, die zu Ihnen passt.

Das authentische Rollenbild

Als junges Mädchen träumte Caterina Sforza von den großen Taten, die sie als Mitglied der illustren mailändischen Familie Sforza leisten würde. Caterina wurde 1463 als uneheliches Kind einer hübschen mailändischen

Adligen und Galeazzo Maria Sforza geboren, der nach dem Tod seines Vaters im Jahr 1466 der Herzog von Mailand wurde. Als Herzog befahl Galeazzo, dass seine Tochter in das Schloss Porta Giova gebracht wurde, wo er mit seiner neuen Frau lebte, und dass sie wie ein rechtmäßiges Mitglied der Sforza-Familie aufwachsen sollte. Seine Frau, Caterinas Stiefmutter, behandelte sie wie ihr eigenes Kind. Das Mädchen sollte die beste Erziehung genießen.

Der Mann, der Galeazzos Privatlehrer gewesen war, der berühmte Humanist Francesco Filelfo, sollte jetzt auch Caterinas Lehrer sein. Er unterrichtete sie in Latein, Griechisch, Philosophie, in den Wissenschaften und sogar in Militärgeschichte.

Weil Caterina oft alleine war, ging sie fast täglich in die große Schlossbibliothek, die damals eine der größten in Europa war. Sie hatte ihre Lieblingsbücher, die sie immer wieder las. Eines davon war die Geschichte der Familie Sforza, die Filelfo selbst im Stil Homers verfasst hatte. In diesem enormen Buch mit seinen aufwendigen Illustrationen las sie vom beachtlichen Aufstieg der Familie Sforza von den Condottiere (Hauptmänner der Söldnerarmeen) bis hin zur Herrschaft über Mailand. Die Sforzas waren bekannt für ihre Klugheit und Tapferkeit in der Schlacht.

Davon abgesehen liebte sie es auch, Bücher mit Rittersagen und die Geschichten großer Anführer zu lesen; eines ihrer Lieblingsbücher war *Von berühmten Frauen* von Boccaccio, in dem es um die am meisten gefeierten Frauen der Geschichte ging. Während sie ihre Zeit in der Bibliothek verbrachte, vermischten sich alle Bücher in ihrem Geist, und sie erging sich in Tagträumen über den künftigen Ruhm der Familie, bei dem sie irgendwie im Mittelpunkt stand. Und im Zentrum dieser Fantasien war das Bild ihres Vaters – ein Mann, der für sie so groß und legendär war wie die anderen Gestalten, von denen sie in den Büchern las. Obwohl sie ihren Vater meist nur kurz sah, waren diese Momente für Caterina intensiv. Er behandelte sie wie eine Gleichgestellte, staunte über ihre Intelligenz und ermunterte sie, mehr zu lernen. Sie identifizierte sich schon früh mit ihrem Vater, erlebte seine Siege und Niederlagen wie ihre eigenen.

So wie alle anderen Sforza-Kinder, die Mädchen eingeschlossen, lernte Caterina Fechten und unterzog sich einem rigorosen körperlichen Training. Als Teil dieser Seite der Erziehung ging sie mit der Familie in den nahe gelegenen Wäldern von Pavia auf die Jagd. Sie lernte das Jagen und Töten von Wildschweinen, Hirschen und anderen Tieren. Bei diesen Ausflügen

beobachtete sie ihren Vater ehrfürchtig. Er war ein überragender Reiter, der so ungestüm sein Pferd antrieb, als könne ihm nichts etwas anhaben. Auf der Jagd griff er die größten Tiere an und zeigte keine Furcht. Bei Hof war er der begnadete Diplomat, der immer die Oberhand behielt. Er vertraute ihr seine Methoden an: Denke vorausschauend, geh immer mehrere Schritte im Voraus durch, immer mit dem Ziel, in jeder Situation die Initiative zu ergreifen.

Ihr Vater hatte aber noch eine andere Seite, die ihre Identifikation mit ihm verstärkte. Er liebte Spektakel, er war wie ein Künstler. Sie vergaß niemals die Zeit, als die Familie durch die Region reiste und Florenz besuchte. Sie hatten mehrere Theaterensembles dabei und die Schauspieler trugen farbenprächtige Kostüme. Sie speisten auf dem Land in den schönsten bunten Zelten. Wenn sie unterwegs waren, füllten die bunt geschmückten Pferde und begleitenden Soldaten – alle in den Farben der Familie Sforza, Rot und Weiß – die Landschaft. Es war ein hypnotischer und erhebender Anblick, der von ihrem Vater orchestriert wurde. Er erfreute sich daran, stets die neueste mailändische Mode zu tragen, mit seinen prächtigen, mit Schmuck verzierten Seidengewändern. Sie teilte sein Interesse, Kleidung und Schmuck wurden ihre Leidenschaft. Er war in der Schlacht so maskulin, aber sie sah ihn auch oft hemmungslos weinen, wenn er seine bevorzugte Kirchenmusik hörte. Er hatte ein großes Interesse an allen Lebensbereichen, und ihre Liebe und Bewunderung für ihn waren grenzenlos.

Als er die zehnjährige Caterina 1473 davon in Kenntnis setzte, dass er eine Ehe für sie arrangiert hatte, war es daher ihr einziger Gedanke, ihre Pflicht als Sforza zu erfüllen und ihren Vater zufriedenzustellen. Der Mann, den Galeazzo für sie ausgewählt hatte, war Girolamo Riario, der dreißigjährige Neffe von Papst Sixtus IV. – eine Ehe, die eine wertvolle Allianz zwischen Rom und Mailand schmieden würde. Als Teil der Vereinbarung kaufte der Papst die Stadt Imola in der Romagna, die die Sforzas vor einigen Jahrzehnten eingenommen hatte, und er verlieh dem neuen Paar den Titel Graf und Gräfin von Imola. Später gab der Papst ihnen die nahegelegene Stadt Forlì dazu und ermöglichte ihnen damit die Kontrolle über eine strategisch wichtige Region im nordöstlichen Italien, südlich von Venedig.

Bei ihren ersten gemeinsamen Begegnungen wirkte Caterinas Mann sehr unsympathisch. Er war launisch, sehr mit sich selbst beschäftigt und nervös. Er schien nur wegen Sex an ihr interessiert zu sein und konnte ihre Volljährigkeit kaum erwarten. Zum Glück lebte er weiterhin in Rom und sie blieb in Mailand. Doch einige Jahre später ermordeten einige unzufriedene

Adlige in Mailand ihren geliebten Vater und die Macht der Sforzas schien auf der Kippe zu stehen. Caterinas Position als Ehefrau festigte die Partnerschaft mit Rom und war jetzt wichtiger als je zuvor. Sie richtete sich schnell in Rom ein. Dort würde sie die mustergültige Ehefrau spielen und ihren Mann bei Laune halten müssen. Aber je mehr sie mit Girolamo zu tun hatte, umso weniger respektierte sie ihn. Er war impulsiv und machte sich überall Feinde. Ihr war unbegreiflich, wie ein Mann so schwach sein konnte. Er hielt dem Vergleich mit ihrem Vater in keiner Weise stand.

Caterina richtete ihre Aufmerksamkeit daher auf den Papst. Sie bemühte sich, seine Gunst und die der Höflinge zu gewinnen. Caterina war jetzt eine schöne junge Frau mit blondem Haar, was in Rom außergewöhnlich war. Sie wies an, die aufwendigsten Kleider aus Milan zu erhalten, und achtete darauf, niemals zweimal im selben Kleid gesehen zu werden. Wenn sie einen Turban mit einem langen Schleier trug, wurde er plötzlich die neueste Mode. Sie sonnte sich in der Aufmerksamkeit, die sie dafür erhielt, die modebewussteste Frau in Rom zu sein. Botticelli diente sie in einigen seiner größten Gemälde als Modell. Weil sie so belesen und kultiviert war, stand sie unter Künstlern und Schriftstellern in der Stadt in einem guten Ruf, und die Römer fingen an, sich für sie zu erwärmen.

Innerhalb weniger Jahre zerfiel aber alles. Ihr Mann zettelte mit einer der führenden Familien in Italien, den Colonnas, einen Streit an. 1484 verstarb der Papst plötzlich, und ohne seinen Schutz schwebten Caterina und ihr Mann in großer Gefahr. Die Colonnas schmiedeten Rachepläne, die Römer hassten Girolamo, und es war ziemlich sicher, dass der neue Papst ein Freund der Colonnas sein würde. In diesem Fall würden Caterina und ihr Mann alles verlieren, unter anderem auch die Städte Forlì und Imola. In Anbetracht der schwachen Position ihrer eigenen Familie in Mailand erschien die Situation ausweglos.

Bis der neue Papst gewählt wurde, war Girolamo noch der Kommandant der päpstlichen Truppen, die jetzt vor den Toren Roms stationiert waren. Caterina beobachtete ihren Mann tagelang, der vor Angst gelähmt schien und nicht in der Lage war, eine Entscheidung zu treffen. Er wagte es nicht, nach Rom einzumarschieren, aus Angst vor einer Schlacht mit den Colonnas und ihren vielen Verbündeten in den dichten Straßen. Er wollte das Ganze aussitzen, doch mit der Zeit schienen sich ihre Optionen zu verschlechtern und die Neuigkeiten wurden immer schlimmer: Der Mob hatte den Palast geplündert, in dem sie lebten; die wenigen Verbündeten, die sie in Rom gehabt hatten,

hatten sie jetzt verlassen; die Kardinäle versammelten sich, um den neuen Papst zu wählen.

Es war August und Caterina fühlte sich angesichts der schwülen Hitze schwach und ihr war ständig schlecht. Sie war im siebten Monat schwanger mit ihrem vierten Kind. Doch als sie über ihren bevorstehenden Untergang nachdachte, dachte sie immer öfter an ihren Vater. Es war, als könne sie fühlen, wie sein Geist sie überkam. Sie begann, so über die Situation nachzudenken, wie er es getan hätte, und spürte eine Woge der Aufregung, als sie einen wagemutigen Plan schmiedete. Ohne einer Menschenseele von ihren Absichten zu erzählen, bestieg sie ein Pferd, stahl sich aus dem Lager und ritt so schnell sie konnte nach Rom. Wie sie erwartet hatte, erkannte sie niemand in ihrem Zustand, und man gewährte ihr Einlass in die Stadt. Sie ging geradewegs zum Castel Sant'Angelo, dem strategisch günstigsten Punkt in Rom auf der anderen Seite des Tiber in der Stadtmitte, nicht weit vom Vatikan entfernt. Mit ihren undurchdringlichen Mauern und den Kanonen, die in alle Richtungen zielen konnten, beherrschte die Person, die diese Festung beherrschte, Rom.

In Rom herrschte Chaos, Banden zogen durch die Straßen. Die Festung wurde noch von einem Leutnant gehalten, der Girolamo die Treue hielt. Als Caterina ihre Identität preisgab, durfte sie in Sant'Angelo eintreten. Sobald sie in der Festung war, nahm sie im Namen ihres Mannes das Kommando an sich und entließ den Leutnant, weil sie ihm nicht traute. Nachdem sie jene Soldaten um sich geschart hatte, die ihr Treue schworen, schaffte sie es, mehr Soldaten hineinzuschmuggeln. Sie ließ dann die Kanonen von Sant'Angelo auf alle Straßen richten, die zum Vatikan führten, und machte es den Kardinälen damit unmöglich, sich an einem Ort zu versammeln, um den neuen Papst zu wählen. Um ihren Drohungen Nachdruck zu verleihen, ließ sie die Soldaten Warnschüsse abfeuern. Caterina meinte es ernst. Ihre Bedingung für die Aufgabe der Festung war einfach: Sie verlangte, dass der gesamte Besitz der Riarios weiterhin in ihren Händen bliebe, einschließlich Forlì und Imola.

Einige Abende nach ihrer Übernahme von Sant'Angelo – Caterina trug eine Rüstung über ihrem Kleid – marschierte sie über den Festungswall. Es gab ihr ein Gefühl der großen Macht, so hoch über der Stadt, als sie auf die hektischen Männer unter ihr blickte, hilflos im Kampf gegen sie, eine einzelne Frau, die durch ihre Schwangerschaft körperlich beeinträchtigt war. Als der Kardinal, der das Konklave organisierte, um den neuen Papst zu

wählen, einen Gesandten schickte, der mit ihr verhandeln sollte, wirkte dieser zögerlich, ihren Friedensbedingungen zuzustimmen. Caterina rief vom Festungswall herunter, damit jeder es hören konnte: »[Der Kardinal] will also Krieg mit mir? Was er nicht versteht, ist, dass ich den Verstand des Herzogs Galeazzo habe und genauso genial bin wie er!«

Als sie auf die Reaktion der Gegenseite wartete, wusste sie, dass sie die Situation beherrschte. Ihre einzige Sorge war, dass ihr Mann sich ergeben und sie im Stich lassen könnte oder die Sommerhitze sie zu sehr schwächte. Weil sie Caterinas Entschlossenheit spürten, kam schließlich eine Gruppe von Kardinälen zur Festung, um zu verhandeln, und sie gaben ihren Forderungen nach. Als am folgenden Morgen die Zugbrücke gesenkt wurde, damit die Gräfin die Festung verlassen konnte, bemerkte sie, dass sich dort eine große Menschenmenge drängte. Römer aller Schichten waren gekommen, um einen Blick auf die Frau zu erhaschen, die Rom elf Tage lang kontrolliert hatte. Sie hatten die Gräfin für eine dekadente junge Frau gehalten, die gerne schöne Kleider trug, das Schoßtier des Papstes eben. Nun starrten sie sie überrascht an, denn sie trug eines ihrer seidenen Kleider mit einem schweren Schwert, das an einem Männergürtel hing, und war hochschwanger. So etwas hatten die Leute noch nie gesehen.

Da ihre Titel nun gesichert waren, zogen der Graf und die Gräfin nach Forlì, um über ihr Gebiet zu herrschen. Weil sie keine finanziellen Mittel mehr vom Papst erhielten, war Girolamos Hauptsorge, an mehr Geld zu kommen. So erhöhte er die Steuern, was im Volk zu großer Unzufriedenheit führte. Er machte sich die in der Region mächtige Familie Orsi zum Feind. Aus Angst vor einem Mordanschlag verbarg sich der Graf in seinem Schloss und Caterina übernahm langsam einen Großteil des Tagesgeschäfts und herrschte über ihr Reich. Sie dachte vorausschauend und stellte einen vertrauten Verbündeten als neuen Kommandanten des Schlosses Ravaldino, das die Gegend beherrschte, ein. Sie tat alles, was sie konnte, um sich mit den Einheimischen gut zu stellen, aber ihr Mann hatte es in einigen wenigen Jahren geschafft, großen Schaden anzurichten.

Am 14. April 1488 stürmte eine Gruppe von Männern in Rüstung, angeführt von Ludovico Orsi, den Palast. Sie erschlugen den Grafen und warfen seinen Leichnam aus dem Fenster und auf den Marktplatz. Die Gräfin, die in einem nahegelegenen Raum mit ihrer Familie dinierte, hörte die Rufe und brachte ihre sechs Kinder in einen sicheren Raum im Turm des Palastes. Sie verriegelte die Tür, und aus einem Fenster, unter dem sich zahlreiche ihrer

vertrautesten Verbündeten versammelt hatten, rief sie ihnen Anweisungen zu: Sie sollten die Sforzas in Mailand und ihre anderen Verbündeten in der Region informieren und sie dazu drängen, Armeen zu schicken, um sie zu retten; der Kommandant von Ravaldino sollte unter keinen Umständen kapitulieren und den Palast aufgeben. Innerhalb weniger Minuten waren die Attentäter in ihren Raum eingedrungen und nahmen sie und ihre Kinder gefangen.

Mehrere Tage später zerrten Ludovico Orsi und sein Mitverschwörer Giacomo del Ronche Caterina zum Schloss Ravaldino. Sie sollte dem Kommandanten der Festung befehlen, selbige den Attentätern zu überlassen. Als Tommaso Feo, der Kommandant, den sie beauftragt hatte, vom Wall auf sie herabsah, schien Caterina um ihr Leben zu bangen. Ihre Stimme bebte regelrecht, als sie Feo anbettelte, die Festung aufzugeben, doch er weigerte sich.

Als die beiden ihr Gespräch fortsetzten, ahnten Ronche und Orsi, dass die Gräfin und Feo eine Art Spiel spielten und eine Geheimsprache verwendeten. Ronche hatte genug davon. Er drückte die Schneide seiner Lanze gegen Caterinas Brust und drohte zuzustoßen, wenn sie Feo nicht zur Kapitulation bewegte, und sah sie wild entschlossen an. Plötzlich änderte sich die Mimik der Gräfin. Sie lehnte sich in die Lanzenspitze hinein, ihr Gesicht nur wenige Zentimeter von Ronche entfernt, und mit einer Stimme, aus der die Verachtung deutlich herauszuhören war, sagte sie: »Oh, Giacomo del Ronche, versuch nicht, mir Angst zu machen … Du kannst mich verletzen, aber du kannst mir keine Angst machen, weil ich die Tochter eines Mannes bin, der keine Angst kannte. Tu, was du willst: Du hast meinen Mann getötet, und du kannst gewiss auch mich töten. Schließlich bin ich nur eine Frau!« Verblüfft von ihren Worten und ihrer Entschlossenheit sahen Ronche und Orsi ein, dass sie andere Wege finden mussten, um Druck auf sie auszuüben.

Mehrere Tage später ließ sich Feo auf Verhandlungen mit den Attentätern ein und sagte, dass er ihnen die Festung übergeben würde, aber nur wenn die Gräfin ihm seinen fälligen Sold bezahlen und einen Brief unterzeichnen würde, in dem sie ihn von jeder Schuld bezüglich der Kapitulation entband. Wieder führten Orsi und Ronche Caterina zur Festung und beobachteten sie genau, als sie mit Feo zu verhandeln schien. Schließlich beharrte Feo darauf, dass die Gräfin in die Festung gelassen werden sollte, um das Dokument zu unterzeichnen. Er befürchtete, dass die Attentäter ihn hereinlegen würden, und drängte darauf, dass sie allein käme. Sobald der Brief unterzeichnet wäre,

würde er tun, was er versprochen hatte.

Die Verschwörer, die das Gefühl hatten, keine Wahl zu haben, gewährten ihm seinen Wunsch, gaben der Gräfin aber nur wenig Zeit, um die Angelegenheit zu erledigen. Für einen flüchtigen Augenblick, als sie über die Zugbrücke in Ravaldino verschwand, drehte sie sich mit einem spöttischen Blick um und zeigte Ronche und Orsi das italienische Äquivalent des Stinkefingers. Das ganze Spektakel der vergangenen Tage war geplant gewesen und von ihr und Feo inszeniert worden, mit dem sie durch verschiedene Boten kommuniziert hatte. Sie wusste, dass die Mailänder eine Armee schickten, um sie zu retten, und spielte daher auf Zeit. Einige Stunden später stand Feo auf dem Wall und brüllte herunter, dass er die Gräfin als Geisel genommen habe und sie nichts dagegen tun könnten.

Die wütenden Attentäter hatten genug. Am nächsten Tag kehrten sie mit Caterinas sechs Kindern zur Festung zurück und riefen sie auf den Wall. Mit Dolchen und Speeren bewaffnet, die sie auf sehr bedrohliche Weise auf die heulenden und um Gnade flehenden Kinder richteten, befahlen sie Caterina, die Festung aufzugeben, weil sie sonst alle ihre Kinder töten würden. Sie hätten sicherlich schon bewiesen, dass sie mehr als bereit waren, Blut zu vergießen. Die Gräfin war vielleicht furchtlos und die Tochter eines Sforza, aber keine Mutter könnte es ertragen mitanzusehen, wie ihre Kinder ermordet wurden. Doch Caterina vergeudete keine Zeit. Sie rief ihnen zu: »Dann tut es doch, ihr Narren! Ich bin bereits von Graf Riario schwanger und kann noch mehr Kinder machen!«, wobei sie ihr Gewand hob, als wolle sie ihren Worten damit mehr Nachdruck verleihen.

Caterina hatte das Manöver mit ihren Kindern geahnt und damit gerechnet, dass die Attentäter schwach und unentschlossen sein würden – sie hätten sie und ihre Familie gleich am ersten Tag töten sollen, als das Chaos noch tobte. Jetzt würden sie es nicht wagen, sie kaltblütig zu ermorden: Die Attentäter wussten, dass die Sforzas, die auf dem Weg nach Forlì waren, schreckliche Rache üben würden, wenn sie etwas dergleichen täten. Und wenn Caterina sich jetzt ergab, würden sie und ihre Kinder inhaftiert werden und irgendein Gift würde seinen Weg in ihre Nahrung finden. Es war ihr egal, was sie von ihr als Mutter hielten, sie musste standhaft bleiben. Um ihre Entschlossenheit zu unterstreichen, ließ sie nach ihrer Weigerung, sich zu ergeben, die Kanonen der Festung auf den Palast der Orsis feuern.

Zehn Tage später traf die mailändische Armee ein, um sie zu befreien, und die Attentäter flohen. Die Gräfin riss schnell wieder die Macht an sich und

der neue Papst bestätigte ihre Herrschaft, bis ihr ältester Sohn Ottaviano volljährig war. Als sich in ganz Italien die Kunde über das verbreitete, was sie getan hatte – und was sie den Attentätern vom Wall der Festung Ravaldino zugerufen hatte –, begann sich die Legende der Caterina Sforza, der schönen und furchtlosen Gräfin von Forlì, zu verselbstständigen.

Innerhalb eines Jahrs nach dem Tod ihres Mannes hatte sich die Gräfin einen Liebhaber genommen, Giacomo Feo, den Bruder des Kommandanten von Ravaldino. Giacomo war sieben Jahre jünger als Caterina und das genaue Gegenteil von Girolamo – gutaussehend und maskulin, er stammte aus der Unterschicht und hatte als Stalljunge bei der Familie Riario gedient. Wichtiger noch, er liebte Caterina nicht nur, er verehrte sie und bedachte sie mit Aufmerksamkeit. Die Gräfin hatte ihr Leben damit verbracht, ihre Gefühle zu beherrschen und ihre persönlichen Interessen hinter praktische Anliegen zu stellen. Sie war von Giacomos Zuneigung vollkommen überwältigt, verlor ihre anerzogene Selbstbeherrschung und verliebte sich Hals über Kopf in ihn.

Sie machte Giacomo zum neuen Kommandanten von Ravaldino. Weil er nun in der Festung leben musste, baute sie einen Palast für sich selbst in der Anlage und verließ sie kaum noch. Doch Giacomo war sich seines Status erkennbar unsicher. Caterina hatte ihn zum Ritter schlagen lassen, und in einer geheimen Zeremonie heirateten sie. Um seine Selbstzweifel zu zerstreuen, übergab sie ihm zunehmend die Regierungsgeschäfte für Forlì und Imola und zog sich von öffentlichen Angelegenheiten zurück. Sie ignorierte die Warnungen der Höflinge und Diplomaten, dass Giacomo nur eigene Interessen im Sinn habe und überfordert sei. Sie hörte nicht auf ihre Söhne, die befürchteten, dass Giacomo Pläne habe, sich ihrer zu entledigen. In ihren Augen konnte ihr Mann nichts Unrechtes tun.

Dann, eines Tages im Jahr 1495, als sie und Giacomo die Festung für ein Picknick verließen, umzingelte eine Gruppe von Attentätern ihren Mann und tötete ihn vor ihren Augen. Caterina, die von dieser Aktion völlig überrascht war, reagierte mit Wut. Sie ließ die Verschwörer zusammentreiben, hinrichten und ihre Familien inhaftieren. In den Folgemonaten verfiel sie in eine tiefe Depression und dachte sogar an Selbstmord. Was war in den letzten Jahren mit ihr geschehen? Warum war sie vom Weg abgekommen und hatte ihre Macht aufgegeben? Was war aus ihren Mädchenträumen und dem Geist ihres Vaters geworden, der ihr eigener war? Etwas hatte ihren Geist vernebelt. Caterina wandte sich der Religion zu und begann wieder, über ihr

Reich zu herrschen. Langsam erholte sie sich.

Eines Tages erhielt sie Besuch von Giovanni de' Medici, einem dreißigjährigen Mitglied der berühmten Familie und einer der führenden Geschäftsleute von Florenz. Er war gekommen, um zwischen den Städten Handelsbeziehungen zu knüpfen. Mehr als jeder andere, den sie kannte, erinnerte er sie an ihren Vater. Er war gutaussehend, klug und sehr belesen, hatte aber trotzdem eine feinsinnige, zarte Ader. Endlich hatte sie einen Mann kennengelernt, der ihr in Wissen, Macht und Kultiviertheit ebenbürtig war. Die Bewunderung beruhte auf Gegenseitigkeit. Bald waren die beiden unzertrennlich, und 1498 heirateten sie, womit sich zwei der schillerndsten Familien Italiens miteinander vereinten.

Nun konnte Caterina endlich davon träumen, eine große regionale Macht zu erschaffen, doch Ereignisse, auf die sie keinen Einfluss hatte, sollten ihre Pläne zunichtemachen: Im selben Jahr starb Giovanni an einer Krankheit. Und bevor sie Zeit hatte, um ihn zu trauern, musste sie sich mit der neuesten und gefährlichsten Bedrohung für ihr gesamtes Reich befassen: Der neue Papst, Alexander VI. – ehemals bekannt als Roderigo Borgia –, hatte ein Auge auf Forlì geworfen. Er wollte das päpstliche Gebiet durch Eroberung vergrößern, wobei sein Sohn Cesare Borgia als Kommandant der päpstlichen Streitkräfte diente. Forlì würde eine zentrale Rolle für den Papst einnehmen, und er begann, Caterina von ihren Verbündeten politisch zu isolieren.

Um sich auf die bevorstehende Invasion vorzubereiten, schmiedete Caterina eine neue Allianz mit den Venezianern und errichtete innerhalb von Ravaldino eine Reihe ausgeklügelter Verteidigungsanlagen. Der Papst versuchte, sie dazu zu zwingen, ihr Reich aufzugeben, und machte ihr dafür allerhand Versprechungen. Doch sie hütete sich, einem Borgia zu trauen. Aber im Herbst 1499 schien das Ende gekommen zu sein. Der Papst hatte sich mit Frankreich verbündet und Cesare Borgia war mit einer Armee von zwölftausend Soldaten in der Region erschienen, zusätzlich durch zweitausend erfahrene französische Soldaten unterstützt. Sie nahmen Imola schnell ein und drangen leicht in die Stadt Forlì ein. Alles, was blieb, war Ravaldino, das Ende Dezember von Borgias Truppen umzingelt war.

Am 26. Dezember ritt Cesare Borgia höchstpersönlich auf seinem Schimmel zur Festung, ganz in Schwarz gekleidet – ein imposanter Auftritt. Als Caterina vom Wall auf ihn heruntersah und ihre Optionen abwog, dachte sie an ihren Vater. Es war der Jahrestag seiner Ermordung. Er verkörperte alles, was sie schätzte, und sie wollte ihn nicht enttäuschen. Von all seinen

Kindern war sie ihm am ähnlichsten. Wie er es getan hätte, plante sie voraus. Sie wollte auf Zeit spielen, bis ihre verbliebenen Verbündeten zu Hilfe eilten. Sie hatte vorausschauend gedacht und Ravaldino so verstärkt, dass sie sich hinter Barrikaden weiter zurückziehen konnte, falls die Mauern überwunden wurden. Sie würden ihr die Festung gewaltsam entreißen müssen, und sie war mehr als bereit, bei der Verteidigung ihr Leben zu lassen. Sie würde nicht kampflos aufgeben.

Als Caterina zuhörte, wie Borgia mit ihr redete, wurde ihr schnell klar, dass er gekommen war, um ihr zu schmeicheln und mit ihr zu flirten – jeder kannte seinen Ruf als teuflischer Verführer, und viele in Italien dachten, dass Caterina einen liederlichen Lebenswandel hatte. Sie hörte zu, lächelte und erinnerte ihn gelegentlich an ihre vergangenen Tage und ihren Ruf als Sforza – wenn er sie zur Aufgabe bewegen wollte, würde er sich mehr anstrengen müssen. Er bestand darauf, dass er es ernst mit ihr meine, und bat um eine persönliche Unterredung.

Sie schien seinem Charme schlussendlich zu erliegen, schließlich war sie nur eine Frau. Sie befahl, die Zugbrücke zu senken und ging auf ihn zu. Er wiederholte seine Argumente mit Nachdruck und sie warf ihm Blicke und ein Lächeln zu, die darauf hinwiesen, dass sie ihm allmählich verfiel. Sie war nur noch eine Armlänge von ihm entfernt, und als er nach ihrem Arm griff, zog sie ihn spielerisch weg. Sie könnten die Angelegenheiten doch auch in der Festung besprechen, sagte sie schamhaft, und ging langsamen Schrittes zurück, ihn einladend, ihr zu folgen. Als er auf die Zugbrücke trat, um sie einzuholen, wurde diese hochgezogen, und er schaffte es gerade noch rechtzeitig, auf die andere Seite zu springen. Wütend und beschämt von Caterinas Trick, schwor Cesare Borgia Rache.

In den nächsten Tagen bombardierte er die Festungsmauern mit Kanonensalven, bis es ihm schließlich gelang, ein Loch hineinzuschlagen. Borgias Truppen strömten herein, angeführt von den erfahreneren französischen Truppen. Sie waren nun im Nahkampf mit Caterina, die ihre verbleibenden Männer anführte. Der Anführer der französischen Truppen, Yves d’Allegre, starrte sie verwundert an, als die hübsche Gräfin – mit ihrer verzierten Rüstung über ihrem Gewand – an vorderster Front stand und seine Männer angriff, ihr Schwert sehr kundig und furchtlos schwingend. Caterina und ihre Männer mussten sich weiter in die Festung zurückziehen – in der Hoffnung, der Schlacht noch einige Tagen standzuhalten, wie sie es geplant hatte –, als einer ihrer eigenen Soldaten sie von hinten packte und mit dem

Schwert an ihrer Kehle mit ihr auf die andere Seite marschierte. Borgia hatte ein Kopfgeld auf sie ausgesetzt und der Soldat hatte sie verraten.

Die Belagerung war zu Ende und Borgia selbst nahm seine große Trophäe in Empfang. Am Abend vergewaltigte er Caterina und hielt sie in seinen Räumlichkeiten gefangen, um den Eindruck zu erzeugen, dass die berüchtigte, wehrhafte Gräfin seinem Charme doch noch erlegen war. Selbst in dieser Not weigerte sie sich, ihr Reich aufzugeben. Sie wurde nach Rom gebracht, wo sie in das gefürchtete Gefängnis des Castel Sant'Angelo gebracht wurde. Ein Jahr lang saß sie dort in einer kleinen, fensterlosen Zelle und musste Einsamkeit und endlose Qualen der Borgias erdulden. Ihre Gesundheit verschlechterte sich und es schien sich abzuzeichnen, dass sie im Gefängnis sterben würde – aufsässig bis zum bitteren Ende. Doch der ritterliche französische Hauptmann Yves d'Allegre war immer noch von ihr fasziniert. Er bestand so lange im Namen des französischen Königs auf ihre Freilassung, bis ihm der Wunsch gewährt wurde und sie sicher nach Florenz reisen konnte.

Obwohl sich Caterina aus dem öffentlichen Leben zurückzog, begann sie Briefe von Männern aus ganz Europa zu erhalten. Manche hatten sie im Laufe der Jahre gesehen, andere wiederum hatten nur von ihr gehört. Sie waren von ihrer Geschichte fasziniert und bettelten um ein Andenken, eine Reliquie, die sie verehren konnten. Ein Mann, der bei ihrem ersten Aufenthalt in Rom einen Blick auf sie erhascht hatte, schrieb ihr: »Wenn ich schlafe, scheine ich bei dir zu sein; wenn ich esse, lasse ich mein Essen stehen und rede mit dir … Du bist in mein Herz eingebrannt.«

Von ihrem Jahr in Haft geschwächt, starb die Gräfin im Jahr 1509.

Interpretation: In Caterina Sforzas Zeit waren die Rollen, die eine Frau spielen konnte, sehr begrenzt. Ihre Hauptaufgabe war es, eine gute Frau und Mutter zu sein. Wenn sie unverheiratet war, konnte sie ihr Leben der Religion widmen oder in seltenen Fällen eine Kurtisane werden. Es war, als ob ein Kreis um jede Frau gezeichnet war, der von ihr nicht durchbrochen werden konnte. Frauen verinnerlichten diese Einschränkungen in den frühesten Kindheitsjahren und der damit verbundenen Erziehung. Wenn sie sich lediglich Wissen über eine begrenzte Anzahl von Themen aneigneten und nur bestimmte Fertigkeiten erwarben, konnten sie ihre Rolle nicht erweitern, selbst wenn sie das wollten. Wissen ist Macht.

Caterina ist eine bemerkenswerte Ausnahme, weil sie von einer einzigartigen Kombination von Umständen profitierte. Die Sforzas waren

eine neue, aufstrebende Macht. Sie hatten während ihres Aufstiegs entdeckt, dass eine starke und fähige Frau von großem Dienst sein konnte. Sie machten in der Folge ihre Töchter mit der Jagd und dem Schwertkampf vertraut, um sie abzuhärten und furchtlos zu machen – wichtige Eigenschaften, die in den üblicherweise arrangierten Ehen sehr hilfreich sein konnten. Caterinas Vater trieb dies jedoch auf die Spitze; womöglich sah er in seiner Tochter ein Spiegelbild seiner selbst. Indem er sie von seinem Privatlehrer unterrichten ließ, unterstrich er die Art von Identifikation, die er zwischen sich und seiner Tochter sah.

Und so begann ein einzigartiges Experiment im Schloss bei Porta Giova. Von der Außenwelt isoliert und mit enormen Freiheiten ausgestattet, konnte Caterina sich in jede Richtung entwickeln, in die es sie zog. Intellektuell konnte sie alle Formen von Wissen erkunden. Sie durfte all ihren persönlichen Interessen nachgehen – in ihrem Fall Mode und die schönen Künste. In ihrer körperlichen Ausbildung konnte sie ihrer mutigen und abenteuerlustigen Persönlichkeit freien Lauf lassen. Durch diese Form der Frühforderung konnte sie viele verschiedene Seiten ihres Charakters zum Vorschein bringen und ausprobieren.

Als sie im Alter von zehn Jahren die öffentliche Bühne betrat, zog es sie automatisch aus dem eingeschränkten Wirkbereich heraus, der Frauen gemeinhin auferlegt wurde. Caterina konnte viele Rollen spielen. Als pflichtbewusste Sforza konnte sie eine treusorgende Ehefrau sein. Sie war von Natur aus mitfühlend und fürsorglich, sie konnte eine hingebungsvolle Mutter sein. Sie hatte große Freude daran, eine der modischsten und schönsten jungen Frauen am päpstlichen Hof zu sein. Doch als die Handlungen ihres Mannes sie und ihre Familie zu bedrohen schienen, hatte sie den Drang, eine andere Rolle zu spielen. Sie war dazu erzogen worden, sich ihre eigenen Gedanken zu machen, und weil sie von ihrem Vater inspiriert war, konnte sie sich in einen mutigen Soldaten verwandeln und eine ganze Stadt in ihre Gewalt bringen. Sie konnte die kühne Strategin werden, die in einer Krisensituation mehrere Schachzüge im Voraus dachte. Sie konnte ihre Truppen anführen, mit dem Schwert in der Hand. Als junges Mädchen hatte sie davon geträumt, diese verschiedenen Rollen zu spielen, und es fühlte sich im echten Leben natürlich und sehr befriedigend an.

Man könnte sagen, dass Caterina einen weiblichen Geist mit einem ausgeprägten maskulinen Unterton hatte, das Spiegelbild ihres Vaters. Und diese männlichen und weiblichen Merkmale wurden miteinander vermischt,

wodurch sie einzigartige Denk- und Verhaltensweisen zeigte. Als es um das Regieren ging, zeigte sie ein hohes Maß an Empathie, etwas, das damals sehr ungewöhnlich war. Als die Pest in Forlì wütete, spendete sie den Kranken Trost und riskierte dabei ihr eigenes Leben. Sie war bereit, die schlimmsten Haftbedingungen zu ertragen, um das Erbe für ihre Kinder zu sichern – ein seltener Akt der Selbstaufopferung für jemanden, der an der Macht ist. Aber gleichzeitig war sie eine gewiefte und harte Verhandlungspartnerin, und sie hatte kein Mitleid mit Unfähigen oder Schwachen. Sie war ehrgeizig und stolz darauf. In Konflikten bemühte sie sich darum, ihre aggressiven männlichen Gegner durch Kalkül zu besiegen und Blutvergießen zu vermeiden. Cesare Borgia versuchte sie auf die Zugbrücke zu locken, indem sie ihre weiblichen Reize ausspielte; später lockte sie ihn tiefer und tiefer in die Festung und verwickelte ihn in zähe Kämpfe, wodurch sie ihren Verbündeten viel Zeit gab, um sie zu retten. Sie hatte beide Male beinahe Erfolg mit ihrem Vorgehen.

Diese Fähigkeit, viele verschiedene Rollen zu spielen, das Männliche mit dem Weiblichen zu mischen, war die Quelle ihrer Macht. Ein einziges Mal gab sie diese Stärke auf, nämlich in ihrer Ehe mit Giacomo Feo. Als sie sich in ihn verliebte, war sie in einer sehr angreifbaren Position. Der Druck auf sie war enorm geworden – sie hatte mit einem hoffnungslosen und gewalttätigen Mann zurechtkommen müssen, musste ihre zahlreichen Schwangerschaften körperlich verarbeiten und die fragilen politischen Allianzen zusammenhalten, die sie aufgebaut hatte. Und als sie mit einem Mal seine bewundernde Aufmerksamkeit erlebte, war es für sie natürlich, eine Zuflucht von all ihren Verpflichtungen zu suchen und Macht und Kontrolle für die Liebe aufzugeben. Doch indem sie sich auf die Rolle der hingebungsvollen Ehefrau reduzierte, musste sie ihren natürlichen expansiven Charakter unterdrücken. Sie musste ihre Energie aufwenden, um die Unsicherheiten ihres Mannes zu besänftigen. In der Folge büßte sie ihre Eigeninitiative ein und bezahlte dafür den Preis: Sie durchlebte eine tiefe Depression, die sie fast das Leben kostete. Sie lernte ihre Lektion und blieb für den Rest ihres Lebens nur sich selbst treu.

Was vielleicht am erstaunlichsten an der Geschichte der Caterina Sforza ist, ist die Wirkung, die sie auf die Männer und Frauen damals hatte. Man würde erwarten, dass die Menschen sie als Hexe oder Mannweib verschrien und sie dafür verurteilten, dass sie sich über Geschlechterkonventionen hinwegsetzte. Stattdessen faszinierte sie fast jeden, der mit ihr in Berührung kam: Frauen

bewunderten ihre Kraft. Isabella d'Este, die Herrscherin von Mantua und Zeitgenossin Caterinas, fand sie inspirierend und schrieb nach ihrer Gefangennahme durch die Borgias: »Wenn die Franzosen die Feigheit unserer Männer verurteilen, sollten sie zumindest den Wagemut und die Tapferkeit einer italienischen Frau bewundern.« Männer jeder Couleur – Künstler, Soldaten, Priester, Adlige und Diener – schwärmten von ihr. Selbst jene, die sie zerstören wollten, wie Cesare Borgia, fühlten sich zunächst zu ihr hingezogen und hatten den Wunsch, sie zu besitzen.

Männer konnten mit ihr über Schlachten und Kriegsstrategien diskutieren und hatten den Eindruck, mit jemandem zu reden, der ihnen ebenbürtig war, nicht wie mit den anderen Frauen in ihrem Leben, mit denen sie kaum Konversation betreiben konnten. Wichtiger noch: Sie spürten eine Freiheitsliebe in ihr, die aufregend war. Männer mussten ebenfalls Geschlechterrollen erfüllen, die zwar nicht so einengend waren wie die einer Frau, aber dennoch Nachteile hatten. Es wurde von ihnen erwartet, immer alles unter Kontrolle zu haben, hart und unbezähmbar zu sein. Insgeheim fühlten sie sich daher zu dieser gefährlichen Frau hingezogen, mit der sie gemeinsam die Kontrolle verlieren konnten. Sie war kein sexualisiertes Püppchen, das passiv war und nur dazu diente, Männern zu gefallen. Sie war nicht unterdrückt und sie war authentisch, was bei Männern den Wunsch auslöste, ebenfalls loszulassen und ihre eigenen eingeschränkten Rollen zu überwinden.

Machen Sie sich Folgendes klar: Sie denken vielleicht, dass sich in Sachen Geschlechterrollen viel geändert habe, dass die Welt der Caterina Sforza von unserer eigenen Welt viel zu entfernt sei, um relevant zu sein. Doch Sie irren sich gewaltig! Die spezifischen Details der Geschlechterrollen fluktuieren womöglich je nach Kultur und historischer Epoche, aber das Muster ist im Grunde dasselbe und sieht folgendermaßen aus: Wir alle kommen als vollkommene menschliche Wesen auf die Welt und sind sehr vielschichtig. Wir haben Eigenschaften des anderen Geschlechts, sowohl als genetische Anlage wie auch durch den Einfluss des gegengeschlechtlichen Elternteils. Unser Charakter ist vielschichtig und tiefgründig.

Studien haben gezeigt, dass Jungen in der frühen Kindheit emotional reaktiver sind als Mädchen. Sie haben ein hohes Maß an Empathie und Sensibilität. Mädchen haben einen angeborenen Abenteuer- und Erkundungstrieb. Sie haben einen starken Willen, den sie gerne ausüben, indem sie ihre Umgebung verändern. Mit zunehmendem Alter müssen wir

der Welt jedoch eine konsistente Identität präsentieren. Wir müssen bestimmte Rollen spielen und bestimmte Erwartungen erfüllen. Wir müssen daher unsere natürlichen Eigenschaften zurückstutzen und unterbinden. Jungen verlieren ihr breites Spektrum an Emotionen und unterdrücken ihre natürliche Empathie, um im Leben voranzukommen. Mädchen müssen ihre Durchsetzungsfähigkeit und verwandte Eigenschaften opfern. Sie sollen nett sein, lächeln, nachgeben und immer die Gefühle der anderen vor ihre eigenen stellen. Eine Frau kann eine Vorgesetzte sein, aber sie muss sanft und nachgiebig sein, niemals zu aggressiv.

In der Folge werden wir immer flacher und eindimensionaler, wir fügen uns den erwarteten Rollen unserer Kultur und Zeit. Wir verlieren wertvolle und vielfältige Aspekte unseres Charakters. Oft erkennen wir das nur, wenn wir Leuten begegnen, die weniger unterdrückt sind, und sie faszinieren uns. Caterina Sforza hatte sicherlich eine solche Wirkung auf andere. Es gibt viele männliche Pendants zu ihr in der Geschichte, wie etwa Benjamin Disraeli, der im 19. Jahrhundert britischer Premierminister war, Duke Ellington, John F. Kennedy oder David Bowie – Männer, die einen prägnanten weiblichen Unterton hatten und auf andere Menschen deswegen einen besonderen Reiz ausübten.

Ihre Aufgabe ist es, die Starrheit aufzugeben, die Sie übermannt, wenn Sie sich mit der erwarteten Geschlechterrolle allzu sehr identifizieren. Die Macht liegt in der Erkundung des Bereichs zwischen den extremen Polen der Männlichkeit und Weiblichkeit, im Spiel mit den Erwartungen. Kehren Sie zu den härteren und weicheren Seiten Ihres Charakters zurück, die Sie verloren oder unterdrückt haben. Erweitern Sie Ihr Repertoire an Gefühlsregungen, indem Sie im Umgang mit anderen Menschen mehr Empathie entwickeln oder lernen, nicht immer nachzugeben. Wenn Sie sich mit einem Problem konfrontiert sehen oder bei anderen auf Widerstand stoßen, sollten Sie sich darin üben, auf unterschiedliche Arten zu reagieren, und angreifen, wenn Sie normalerweise verteidigen, oder umgekehrt. In Ihrer Denkweise sollten Sie lernen, das Analytische mit dem Intuitiven zu vermischen, um kreativer zu werden (siehe hierzu den letzten Abschnitt dieses Kapitels).

Haben Sie keine Angst davor, die sensibleren oder ehrgeizigeren Seiten Ihres Charakters zum Vorschein zu bringen. Diese unterdrückten Teile Ihrer Selbst sehnen sich danach, ans Licht zu kommen. Erweitern Sie Ihr Rollenrepertoire auf der Bühne Ihres Lebens. Machen Sie sich keine

Gedanken über die Reaktionen der Menschen, die die Veränderungen in Ihnen bemerken. Sie lassen sich eben nicht leicht in Schubladen stecken, was die anderen faszinieren wird und Ihnen die Macht gibt, mit der Wahrnehmung Ihrer Person zu spielen, die Sie bei Bedarf verändern können.

> *Es ist die schreckliche Täuschung der Liebe, dass sie damit beginnt, dass wir nicht mit einer Frau der äußeren Welt spielen, sondern mit einer Puppe, die wir in unserem Geist geschaffen haben – die einzige Frau, die uns immer zur Verfügung steht, die einzige, die wir jemals besitzen werden.*
>
> MARCEL PROUST

Schlüssel zur menschlichen Natur

Wir Menschen glauben gerne, dass wir konsistent und reif sind und unser Leben weitgehend unter Kontrolle haben. Wir treffen Entscheidungen auf der Grundlage rationaler Überlegungen und wählen das, wovon wir am meisten profitieren. Wir haben einen freien Willen. Wir wissen mehr oder weniger, wer wir sind. Aber bei einem bestimmten Aspekt des Lebens gehen diese Selbstmeinungen leicht in die Brüche: wenn wir uns verlieben.

Wenn wir verliebt sind, fallen wir Emotionen zum Opfer, die wir nicht kontrollieren können. Wir entscheiden uns für einen Partner und können unsere Wahl nicht rational erklären – und oft genug erweist sich diese Entscheidung als ungünstig. Viele von uns haben mindestens eine erfolgreiche Beziehung im Leben, aber wir haben tendenziell viele Beziehungen, die sehr erfolglos waren und unglücklich endeten. Zu allem Überfluss wiederholen wir dieselbe schlechte Partnerwahl, als würde uns ein innerer Dämon dazu treiben.

Wir reden uns gerne rückblickend ein, dass wir, als wir verliebt waren, von einem kurzfristigen Wahnsinn befallen waren. Wir nehmen an, dass solche Augenblicke eine Ausnahme darstellen, nicht die Norm, die keine Aussage über unseren Charakter zulässt. Aber gehen wir einmal vom genauen Gegenteil aus: dass wir in unserem bewussten Alltag schlafwandeln und uns nicht bewusst sind, wer wir wirklich sind. Wir zeigen der Welt eine Fassade der Vernunft und halten diese Maske irrtümlicherweise für die Realität. Wenn wir uns verlieben, sind wir eigentlich viel mehr wir selbst. Die Maske fällt ab. Wir erkennen dann, dass tiefe unbewusste Kräfte viele unserer

Handlungen bestimmen. Wir sind viel stärker mit der Realität der essenziellen Irrationalität unserer Natur verbunden.

Werfen wir einmal einen Blick darauf, was passiert, wenn wir verliebt sind. Normalerweise sind wir gedanklich abgelenkt. Je verliebter wir sind, umso mehr richten wir unsere Aufmerksamkeit jedoch auf die geliebte Person. Wir steigern uns regelrecht hinein. Normalerweise wollen wir der Welt ein bestimmtes Bild von uns präsentieren, eines, das unsere Stärken hervorhebt. Doch wenn wir verliebt sind, treten oft gegenteilige Eigenschaften an die Oberfläche. Jemand, der in der Regel stark und unabhängig ist, kann plötzlich eher hilflos, abhängig und hysterisch sein. Eine fürsorgliche, empathische Person kann plötzlich tyrannisch, fordernd und egoistisch sein. Als Erwachsene fühlen wir uns relativ reif und praktisch veranlagt, aber wenn wir verliebt sind, zeigen wir plötzlich Verhaltensweisen, die man nur als kindisch bezeichnen kann. Wir erleben übertriebene Ängste und Unsicherheiten. Wir spüren Entsetzen bei dem Gedanken, verlassen zu werden, wie ein Baby, das einige Minuten sich selbst überlassen wird. Wir durchleben wilde Stimmungsschwankungen – von Liebe zu Hass, von Vertrauen zu Paranoia. In der Regel glauben wir, dass wir über eine gute Menschenkenntnis verfügen. Wenn wir jedoch blind vor Liebe sind, halten wir den Narzissten für ein Genie, den klammernden Egomanen für einen fürsorglichen Ernährer, den Faulpelz für einen Rebellen, den Kontrollfreak für einen Beschützer. Andere sehen die Wahrheit oft und versuchen uns auf den Boden der Tatsachen zurückzuholen, aber wir hören nicht hin. Schlimmer noch: Wir treffen dieselben Fehlurteile immer und immer wieder.

Diese veränderten Bewusstseinszustände könnte man fast als Formen der Besessenheit beschreiben. Wir sind normalerweise die rationale Person A, aber unter dem Einfluss des Verliebtseins tritt die irrationale Person B in Erscheinung. Zuerst können A und B fluktuieren und sich sogar miteinander vermischen, aber je stärker wir uns verlieben, umso mehr dominiert Person B. Sie sieht bei anderen Menschen Eigenschaften, die gar nicht vorhanden sind, handelt auf kontraproduktive Weise und ist sogar selbstzerstörerisch, unreif, hat unrealistische Erwartungen und trifft Entscheidungen, die Person A im Nachhinein oftmals überhaupt nicht nachvollziehen kann.

Wenn es um unser Verhalten in diesen Situationen geht, verstehen wir nie vollständig, was passiert. Unser Unterbewusstsein bricht sich Bahn und wir haben keinen rationalen Zugang zu diesen Vorgängen. Der berühmte Psychologe C. G. Jung, der im Laufe seiner langen Karriere Tausende von

Männern und Frauen mit schmerzhaften Liebesbeziehungen analysiert hat, bot die vielleicht profundeste Erklärung dafür an, was mit uns passiert, wenn wir uns verlieben. Laut Jung sind wir in solchen Augenblicken nämlich tatsächlich besessen. Er gab der *Entität* (Person B), die über uns kommt, den Namen *Anima* (für den Mann) und *Animus* (für die Frau). Diese Entität existiert in unserem Unterbewusstsein, tritt aber an die Oberfläche, wenn eine Person des anderen Geschlechts uns fasziniert. Das Folgende behandelt den Ursprung von *Anima* und *Animus* und wie sie arbeiten.

Wir alle besitzen Hormone und Gene des anderen Geschlechts. Diese kontrasexuellen Eigenschaften sind in der Unterzahl (mehr oder weniger stark ausgeprägt, individuell verschieden), aber wir alle haben sie und sie bilden einen Teil unseres Charakters. Genauso signifikant ist der Einfluss des andersgeschlechtlichen Elternteils auf unsere Psyche, von dem wir die weiblichen oder männlichen Eigenschaften absorbieren.

In unseren frühesten Jahren sind wir dem Einfluss anderer gegenüber völlig offen und aufnahmefähig. Das andersgeschlechtliche Elternteil ist unsere erste Begegnung mit jemandem, der völlig verschieden von uns ist. Wenn wir uns mit seiner beziehungsweise ihrer fremden Natur vertraut machen, wird als Reaktion darauf ein Großteil unserer Persönlichkeit ausgebildet, die dadurch dreidimensionaler und vielschichtiger wird. (Mit dem gleichgeschlechtlichen Elternteil gibt es oft ein Ausmaß an Behagen und sofortiger Identifikation, die nicht dieselbe adaptive Energie erfordert.)

Kleinen Jungen zum Beispiel fällt es oft leicht, Gefühle und Eigenschaften zum Ausdruck zu bringen, die sie von ihrer Mutter gelernt haben, wie offene Zuneigung, Empathie und Sensibilität. Genauso fühlen sich kleine Mädchen wohl dabei, Eigenschaften auszudrücken, die sie von ihrem Vater gelernt haben, wie Aggressivität, Mut, Scharfsinn und körperliche Stärke. Jedes Kind besitzt von Natur aus diese andersgeschlechtlichen Eigenschaften. Außerdem wird jedes Elternteil eine Schattenseite haben, die das Kind assimilieren oder mit der es umzugehen lernen muss. Eine Mutter kann zum Beispiel narzisstisch statt empathisch sein, und ein Vater kann dominant oder schwach statt beschützend und stark sein. Kinder müssen sich daran anpassen. In jedem Fall wird der Junge oder das Mädchen die positiven und negativen Eigenschaften des andersgeschlechtlichen Elternteils auf eine Weise verinnerlichen, die unbewusst und tiefgreifend ist. Und die Assoziation mit dem andersgeschlechtlichen Elternteil wird mit allerlei Emotionen behaftet sein – körperlichen und sinnlichen Verbindungen, gewaltigen Gefühlen der

Freude, Faszination oder Enttäuschung darüber, was man nicht erhalten hat.

Schon bald erreichen wir eine kritische Phase in unserem jungen Leben, in der wir uns von unseren Eltern trennen und unsere eigene Identität ausbilden müssen. Die einfachste und stärkste Weise, wie wir diese Identität schaffen, ist es, uns an Geschlechterrollen auszurichten, den männlichen und weiblichen. Der Junge wird dazu neigen, eine ambivalente Beziehung zu seiner Mutter zu haben, die ihn ein Leben lang prägen wird. Auf der einen Seite sehnt er sich nach der Sicherheit und der bewundernden Aufmerksamkeit, die sie ihm schenkt. Auf der anderen Seite fühlt er sich von ihr bedroht, als würde sie ihn mit ihrer Weiblichkeit ersticken und er seine Orientierung verlieren. Er fürchtet ihre Autorität und Macht über sein Leben. Ab einem gewissen Alter hat er den Drang, sich von ihr abzunabeln. Er muss seinen eigenen Sinn der männlichen Identität etablieren. Die körperlichen Veränderungen, die eintreten, wenn er älter wird, nähren diese Identität mit dem Männlichen, aber er wird dabei dazu neigen, sich mit der Rolle zu überidentifizieren (falls er sich nicht stattdessen mit der weiblichen Rolle identifiziert), und Härte und Unabhängigkeit stärker hervorheben, um seine Trennung von der Mutter zu betonen. Die anderen Seiten seines Charakters – die Empathie, die Sanftheit, der Wunsch nach Verbundenheit, die er von seiner Mutter aufgenommen hat oder bereits ein natürlicher Teil von ihm waren – werden unterdrückt und sinken ins Unterbewusstsein.

Das Mädchen ist vielleicht abenteuerlustig und baut die Willensstärke und Entschlossenheit ihres Vaters in die eigene Persönlichkeit ein. Doch mit zunehmendem Alter wird sie mit großer Wahrscheinlichkeit den Druck verspüren, sich an bestimmte kulturelle Normen zu halten und ihre Identität um das herum zu entwickeln, was als »weiblich« gilt. Mädchen sollen nett, lieb und zurückhaltend sein. Man erwartet von ihnen, die Interessen anderer vor ihre eigenen zu stellen. Sie sollen jede wilde Ader unterdrücken, hübsch aussehen und das Objekt der Begierde sein. Bei dem Mädchen werden aus diesen Erwartungen Stimmen, die sie in ihrem Kopf hört, die sie ständig beurteilen und sie dazu bringen, ihren Selbstwert anzuzweifeln. Dieser Druck ist heutzutage vielleicht subtiler, übt aber nach wie vor enormen Einfluss aus. Die abenteuerlustigeren, aggressiveren und dunkleren Seiten ihres Charakters – die ganz natürlich bei ihrem Vater auftraten und die sie von ihm übernommen hat –, werden tendenziell unterdrückt und sinken ins Unterbewusstsein, wenn sie eine traditionellere weibliche Rolle übernimmt.

Der unbewusste weibliche Teil des Jungen und des Mannes ist das, was

Jung als *Anima* bezeichnet. Der unbewusste männliche Teil des Mädchens und der Frau ist der *Animus* . Weil sie Teile unserer Selbst sind, die tief in uns begraben sind, sind wir uns ihrer im Alltag nie wirklich bewusst. Doch sobald uns eine Person des anderen Geschlechts fasziniert, regen sich der Animus beziehungsweise die Anima. Die Anziehung, die wir für den oder die andere spüren, ist vielleicht rein körperlich, aber in der Regel hat die Person, die unsere Aufmerksamkeit auf sich zieht, eine gewisse Ähnlichkeit – physisch oder psychisch – mit unserer Mutter oder unserem Vater. Denken Sie daran, dass diese erste Beziehung voll aufgeladener Energie, Freude und Fixierungen war, die unterdrückt wurden, aber an die Oberfläche drängen wollen. Jemand, der diese Assoziationen in uns auslöst, wird daher unsere Aufmerksamkeit magisch anziehen, auch wenn wir uns der Quelle dieser Anziehungskraft nicht bewusst sind.

Wenn die Beziehung zu unserer Mutter oder zu unserem Vater überwiegend positiv war, werden wir dazu neigen, die wünschenswerten Eigenschaften, die unser Elternteil hatte, auf die andere Person zu projizieren, in der Hoffnung, dieses frühere Paradies erneut zu erleben. Nehmen wir als Beispiel einen jungen Mann, dessen Mutter ihn umsorgt und über alles geliebt hat. Er war vielleicht ein süßer, liebevoller kleiner Junge, der seiner Mutter ergeben war und ihre nährende Energie widerspiegelte, aber er unterdrückte diese Eigenschaften in sich, als er zu einem unabhängigen jungen Mann heranwuchs, der ein Männlichkeitsbild aufrechtzuerhalten hatte. In der Frau, die seine Assoziation mit seiner Mutter auslöst, wird er die Fähigkeit sehen, ihn über alles zu lieben – etwas, wonach er sich insgeheim sehnt. Dieses Gefühl, das zu bekommen, was er will, wird seine Freude und körperliche Anziehung verstärken. Diese Frau wird für ihn die Eigenschaften verkörpern, die er selbst nie vollständig entwickeln konnte. Er verliebt sich sozusagen in seine eigene Anima, in Form seiner Angebeteten.

Wenn die Gefühle für unsere Mutter oder unseren Vater überwiegend ambivalent waren (etwa weil ihre Aufmerksamkeit inkonsistent war), werden wir oft versuchen, die ursprüngliche Beziehung zu reparieren, indem wir uns in jemanden verlieben, der uns an unsere unvollkommene Vater- oder Mutterfigur erinnert, in der Hoffnung, dass wir ihre negativen Eigenschaften schmälern können und das bekommen, was uns in den frühesten Jahren verwehrt geblieben ist. Wenn die Beziehung überwiegend negativ war, suchen wir uns vielleicht jemanden mit den entgegengesetzten Eigenschaften des Elternteils, oft eine dunkle, schattenhafte Figur. Ein Mädchen, das einen

Vater hatte, der zu streng, distanziert und kritisch war, trug vielleicht den geheimen Wunsch nach Auflehnung in sich, traute sich aber nicht. Als junge Frau fühlt sie sich zu einem rebellischen jungen Mann hingezogen, der diese wilde Seite repräsentiert, die sie niemals ausleben konnte, und der das genaue Gegenteil ihres Vaters ist. Der Rebell ist ihr Animus, der jetzt in Form des jungen Mannes externalisiert wird.

In jedem Fall gilt: Egal ob die Assoziation positiv, negativ oder ambivalent ist, es werden starke Emotionen ausgelöst, und weil wir uns in die ursprüngliche, erste Beziehung unserer Kindheit zurückversetzt fühlen, handeln wir auf eine Weise, die oft dem Gegenteil der Persona entspricht, die wir darstellen: Wir werden hysterisch, launisch, bedürftig, fixiert, kontrollierend und so weiter. Die Anima und der Animus haben ihre eigenen Persönlichkeiten, und wenn sie zum Leben erweckt werden, handeln wir wie Person B. Weil wir die Frauen und Männer nicht so wahrnehmen, wie sie wirklich sind, werden wir womöglich von ihnen enttäuscht sein, als wäre es ihre Schuld, dass sie nicht so sind, wie wir sie uns vorgestellt haben. Beziehungen zerbrechen oft aufgrund der Fehldeutungen und Missverständnisse auf beiden Seiten, und weil wir uns der wahren Ursache nicht bewusst sind, werden wir bei der nächsten Person genau denselben Zyklus durchlaufen.

Es gibt endlose Varianten dieses Musters, weil bei jedem von uns ganz besondere Umstände und Mischungen aus dem Männlichen und Weiblichen vorherrschen. Es gibt zum Beispiel Männer, die psychologisch weiblicher sind als Frauen, und Frauen, die psychologisch männlicher als Männer sind. Wenn der Mann heterosexuell ist, wird er sich zu maskulineren Frauen hingezogen fühlen, die jene Eigenschaften haben, die er niemals selbst entwickelt hat; er hat mehr Animus als Anima. Die Frau wird sich zu eher weiblichen Männern hingezogen fühlen. Es gibt solche kontrasexuellen Paare, manche sind offensichtlicher als andere, und sie können erfolgreich sein, wenn beide Seiten das bekommen, was sie wollen. Ein berühmtes historisches Beispiel dafür sind der Komponist Frédéric Chopin und die Schriftstellerin George Sand, wobei Sand eher der Mann war und Chopin eher die Frau. Wenn jemand homosexuell ist, wird er oder sie trotzdem auf der Suche nach den kontrasexuellen Qualitäten sein, die bei ihm oder ihr unterentwickelt sind. Im Allgemeinen sind wir nicht im Gleichgewicht und überidentifizieren uns mit dem Männlichen oder Weiblichen und fühlen uns zum genau Entgegengesetzten hingezogen.

Als Schüler der menschlichen Natur haben Sie drei Aufgaben: Erstens müssen Sie versuchen, die Anima und den Animus zu beobachten, wenn sie oder er sich bei anderen manifestiert, vor allem in deren intimen Beziehungen. Achten Sie auf ihr Verhalten und die Muster in diesen Situationen; Sie werden Zugang zu ihrem Unterbewussten erhalten, das Ihnen normalerweise verwehrt bleibt. Sie werden Teile dieser Person sehen, die sie unterdrückt hat, und Sie können dieses Wissen effektiv nutzen. Achten Sie vor allem auf Leute, die hypermaskulin oder hyperfeminin sind. In dem Fall können Sie sicher sein, dass unter der Oberfläche eine sehr feminine Anima beim Mann und ein sehr maskuliner Animus bei der Frau lauert. Wenn Leute sich sehr große Mühe geben, ihre weiblichen oder maskulinen Eigenschaften zu unterdrücken, brechen diese sich oftmals in beinahe karikaturierter Form Bahn.

Der hypermaskuline Mann hat beispielsweise insgeheim Gefallen an Kleidung und an seinem eigenen Aussehen. Er zeigt zudem ein außergewöhnliches Interesse am Aussehen anderer – auch anderer Männer – und äußert sich eher schnippisch darüber: Richard Nixon versuchte zwar verzweifelt, ein Macho-Image auf jene zu projizieren, die für ihn als Präsidenten arbeiteten, aber er äußerte sich fortwährend über die Farbe der Anzüge, die sie trugen, und die Farbe der Vorhänge in seinem Büro. Ein hypermaskuliner Mann hat darüber hinaus eine ausdrückliche Meinung über Autos, Technik oder Politik, die nicht auf echtem Wissen beruht, und wenn man ihn darauf hinweist, reagiert er bei seiner Verteidigung aggressiv, wird jähzornig oder schmollt. Er versucht immer, seine Emotionen für sich zu behalten, aber sie können ein Eigenleben entwickeln. Ohne es zu wollen, kann er zum Beispiel ziemlich sentimental werden.

Die hyperfeminine Frau verbirgt oft eine Menge unterdrückte Wut und Groll über die Rolle, die sie zu spielen gezwungen ist. Ihr verführerisches, mädchenhaftes Verhalten bei Männern ist eigentlich ein Trick, um Macht zu erlangen, mit dem Mann zu spielen, ihn in eine Falle zu locken und zu verletzen. Ihre maskuline Seite macht sich als passiv-aggressives Verhalten bemerkbar, über den Versuch, Menschen in Beziehungen auf hinterhältige Weise zu dominieren. Hinter der netten, ehrerbietigen Fassade kann sie ziemlich boshaft und anderen gegenüber sehr vorurteilsbehaftet sein. Ihre Boshaftigkeit, die immer unter der Oberfläche schwelt, manifestiert sich in unwichtigen Angelegenheiten als ziemlich irrationale Sturheit.

Ihre zweite Aufgabe ist es, sich Ihres eigenen Projektionsmechanismus

bewusst zu werden (siehe den nächsten Abschnitt für gängige Typen von Projektionen). Projektionen spielen in Ihrem Leben eine positive Rolle, und Sie können sie nicht anhalten, auch wenn Sie das wollten, weil sie so automatisch und unbewusst ablaufen. Ohne sie würden Sie keiner anderen Person besondere Aufmerksamkeit zukommen lassen, von ihr fasziniert werden und sich verlieben. Sobald sich eine Beziehung entwickelt, müssen Sie die Stärke und das Bewusstsein haben, um diese Projektionen zurückzuziehen, damit Sie anfangen können, die Männer und Frauen in Ihrem Leben so zu sehen, wie sie wirklich sind. Im Zuge dessen werden Sie vielleicht feststellen, wie inkompatibel Sie sind, oder das Gegenteil. Sobald Sie sich mit der echten Person verbunden haben, können Sie damit fortfahren, sie zu idealisieren, aber dies wird auf den tatsächlich vorhandenen positiven Eigenschaften beruhen, die sie besitzt. Womöglich finden Sie ihre Fehler sogar charmant. Sie können das alles erreichen, indem Sie sich Ihrer eigenen Muster und der Qualitäten bewusst werden, die Sie tendenziell auf andere projizieren.

Dies ist auch für Beziehungen mit dem anderen Geschlecht relevant, die nicht intim sind. Stellen Sie sich eine Situation im Büro vor, in der ein Kollege Ihre Arbeit kritisiert oder eine Besprechung vertagt, um die Sie gebeten haben. Wenn diese Person zufälligerweise andersgeschlechtlich ist, werden alle möglichen Emotionen in Ihnen hochkommen – Ablehnung, Angst, Enttäuschung, Feindseligkeit – wie auch verschiedene Projektionen, während Sie bei einem gleichgeschlechtlichen Kollegen vermutlich eine wesentlich weniger intensive Reaktion hätten. Wenn Sie diese Dynamik im Alltag erkennen, sind Sie besser in der Lage, sie zu kontrollieren und reibungslosere Beziehungen mit andersgeschlechtlichen Personen zu haben.

Ihre dritte Aufgabe ist es, nach innen zu schauen und die weiblichen oder männlichen Eigenschaften zu erkennen, die in Ihnen unterdrückt und unterentwickelt sind. Sie werden einen Blick auf Ihre Anima oder Ihren Animus in Ihren Beziehungen mit dem anderen Geschlecht haben. Die Durchsetzungsfähigkeit, die Sie bei einem Mann sehen, oder die Empathie bei einer Frau, das ist etwas, das Sie in sich selbst entwickeln müssen, indem Sie diesen weiblichen oder männlichen Unterton stärker zum Vorschein bringen. Letztlich integrieren Sie die Eigenschaften in Ihre Alltagspersönlichkeit, die in Ihnen zwar angelegt sind, aber unterdrückt werden. In der Folge werden diese nicht mehr unabhängig und automatisch operieren, als wären Sie besessen, sondern sie werden ein Teil Ihres

alltäglichen Selbst, und andere Menschen werden sich zu der Authentizität hingezogen fühlen, die sie in Ihnen wahrnehmen (mehr dazu im letzten Abschnitt dieses Kapitels).

Wenn es um Geschlechterrollen geht, stellen wir uns gerne einen kontinuierlichen Fortschritt vor, der zu perfekter Gleichheit führt, und wir wollen glauben, dass wir nicht weit davon entfernt sind, dieses Ideal zu erreichen. Aber das stimmt nicht. Obwohl wir auf einer Ebene eindeutige Fortschritte sehen können, sehen wir auf einer anderen, tiefer liegenden Ebene die wachsende Spannung und Polarisation zwischen den Geschlechtern, als ob die alten Muster der Ungleichheit zwischen Männern und Frauen einen unbewussten Einfluss auf uns ausüben.

Diese Spannung kann sich manchmal wie ein Krieg anfühlen, und sie stammt aus einer wachsenden psychologischen Distanz zwischen den Geschlechtern, in der Menschen des anderen Geschlechts wie fremde Geschöpfe wirken, mit Verhaltensweisen und -mustern, die wir nicht nachvollziehen können. Diese Distanz kann sich bei so manchem in Feindseligkeit verwandeln. Obwohl dies bei Männern und Frauen beobachtet werden kann, ist die Feindseligkeit bei Männern stärker ausgeprägt. Vielleicht hat das etwas mit der latenten Feindseligkeit zu tun, die manche Männer der Mutterfigur gegenüber empfinden, und dem Gefühl der Abhängigkeit und Schwäche, die sie unbewusst auslöst. Das männliche Gefühl der Maskulinität hat oft eine defensive Tendenz, die eine tiefer liegende Unsicherheit offenbart. Eine solche Unsicherheit wird durch das Wechseln von Geschlechterrollen nur schärfer und erhöht den Argwohn und die Feindseligkeit zwischen Männern und Frauen.

Dieser äußere Konflikt zwischen den Geschlechterrollen ist jedoch lediglich die Reflexion eines ungelösten inneren Konflikts. Solange das innere Weibliche oder Männliche verweigert wird, wird der äußere Widerstand wachsen. Indem wir diese Distanz von innen heraus überbrücken, verändert sich auch unsere Einstellung gegenüber dem anderen Geschlecht. Wir nehmen eine tiefere Verbindung wahr. Wir können mit dem anderen Geschlecht reden und uns mit ihm identifizieren, als ob wir uns mit Teilen unseres Selbst identifizieren. Die Polarität zwischen den Geschlechtern existiert nach wie vor, und sie sorgt dafür, dass wir uns zu einer anderen Person hingezogen fühlen und uns in sie verlieben – doch jetzt schließt sie den Wunsch ein, dem Weiblichen oder Männlichen näher zu kommen. Das ist ganz anders als die Polarisation zwischen den Geschlechtern, in der

Distanz und Feindseligkeit in der Beziehung in den Vordergrund rücken und die Menschen weiter auseinandertreiben. Die innere Verbindung wird die äußere Verbindung deutlich verbessern, und sollte das Ideal sein, nach dem wir streben.

Typen von Geschlechterprojektionen

Obwohl es endlose Varianten gibt, lernen Sie nachfolgend die sechs gängigeren Typen von Geschlechterprojektionen kennen. Sie sollten dieses Wissen auf drei Arten nutzen: Erstens müssen Sie in sich selbst Ihre Tendenz zu einer dieser Formen von Projektion anerkennen. Dies wird Ihnen helfen, etwas Grundlegendes über Ihre frühen Jahre zu verstehen, das es Ihnen erleichtern wird, Ihre Projektionen auf andere Personen zu revidieren. Zweitens müssen Sie dies als wertvolles Hilfsmittel benutzen, um Zugang zum Unterbewusstsein anderer Menschen zu bekommen, also um ihre Anima oder ihren Animus in Aktion zu sehen. Und schließlich müssen Sie lernen, darauf zu achten, wie andere ihre Bedürfnisse und Fantasien auf Sie projizieren.

Denken Sie daran: Wenn Sie das Ziel der Projektionen anderer sind, ist die Versuchung groß, dieser Idealisierung Ihrer selbst gerecht zu werden, also die Fantasie der anderen Person zu erfüllen. Sie lassen sich dann von ihrer Begeisterung einnehmen und wollen glauben, dass Sie so großartig, stark oder mitfühlend sind, wie andere sich das vorstellen. Ohne es zu bemerken, fangen Sie an, die Rolle zu spielen, die man Ihnen überstülpt. Sie werden die Mutter- oder Vaterfigur, die sich andere ersehnen. Sie werden der anderen Person das früher oder später aber übel nehmen, denn Sie können nicht Sie selbst sein, Sie werden nicht für Ihre wahren Eigenschaften geschätzt. Es ist besser, sich dieser Dynamik bewusst zu sein, bevor Sie sich darin verstricken.

Der teuflische Romantiker

Für die Frau in diesem Szenario sieht der Mann, der sie fasziniert – oft älter und erfolgreich – wie ein Lebemann aus; der Typ, der nicht anders kann, als jungen Frauen nachzustellen. Aber er ist auch ein Romantiker. Wenn er verliebt ist, überschüttet er die Frau mit Aufmerksamkeit. Sie beschließt, dass sie ihn verführen und das Ziel seiner Aufmerksamkeit werden will. Sie wird seine Fantasien aufgreifen und mit ihnen spielen. Wie könnte er sich nicht für sie entscheiden und sich selbst verändern wollen? Sie wird sich in seiner

Liebe sonnen. Aber irgendwie ist er doch nicht so stark, maskulin oder romantisch, wie sie ihn sich vorgestellt hat. Er ist doch etwas zu sehr mit sich selbst beschäftigt. Sie bekommt nicht die erwünschte Aufmerksamkeit, oder sie hält nicht lange an. Er kann sich nicht verändern und verlässt sie.

Dies ist oft die Projektion von Frauen, die eine relativ intensive, vielleicht sogar kokette Beziehung zu ihrem Vater hatten. Solche Väter finden ihre Ehefrauen oft langweilig, die junge Tochter ist viel charmanter und verspielter. Sie lassen sich von der Tochter inspirieren und die Tochter wird im Gegenzug von der Aufmerksamkeit des Vaters abhängig und lernt schnell, die Rolle des Mädchens zu spielen, das er sich wünscht. Das gibt ihr ein Gefühl von Macht. Es wird ihr lebenslanges Ziel, diese Aufmerksamkeit und die Macht, die damit einhergeht, wiederzuerlangen. Jede Assoziation mit der Vaterfigur wird diesen Projektionsmechanismus auslösen, und sie wird die romantische Ader des Mannes erfinden oder übertreiben.

Ein mustergültiges Beispiel hierfür ist Jacqueline Kennedy Onassis. Jack Bouvier, ihr Vater, verehrte seine beiden Töchter, aber Jacqueline war sein Liebling. Jack war teuflisch gutaussehend und schneidig. Er war ein Narzisst, der von seinem Körper und der feinen Kleidung, die er trug, besessen war. Er betrachtete sich selbst als Macho, als jemanden, der gerne Risiken einging, aber hinter dieser Fassade war er hinsichtlich seines Geschmacks ziemlich weiblich und sehr unreif. Er war zudem ein berüchtigter Frauenheld. Er behandelte Jackie eher wie eine Gefährtin und Freundin denn als Tochter. In ihren Augen konnte er nichts falsch machen. Sie war auf perverse Weise stolz auf seinen Erfolg bei Frauen. In den häufigen Streitigkeiten zwischen ihren Eltern ergriff sie immer Partei für ihren Vater. Im Vergleich zu ihrem Vater, der für jeden Spaß zu haben war, wirkte ihre Mutter prüde und streng.

Jackie verbrachte viel Zeit in seiner Gesellschaft, auch nach der Scheidung ihrer Eltern, und sie dachte ständig an ihn, sodass sie seine Energie und seinen Geist verinnerlichte. Als junge Frau richtete sie daher ihre volle Aufmerksamkeit auf ältere, einflussreiche und unkonventionelle Männer, mit denen sie die Rolle wiedererschaffen konnte, die sie bei ihrem Vater gespielt hatte – immer das kleine Mädchen, das seine Liebe brauchte, aber auch ziemlich kokett. Und sie war immer wieder von den Männern enttäuscht, für die sie sich entschied.

John F. Kennedy kam ihrem Ideal noch am nächsten, deshalb war er in vielerlei Hinsicht optisch wie auch geistig wie ihr Vater. Kennedy schenkte ihr jedoch niemals die Aufmerksamkeit, nach der sie sich sehnte; er war zu

sehr mit sich selbst beschäftigt. Er war auch zu beschäftigt damit, Affären mit anderen Frauen zu haben. Er war nicht wirklich ein Romantiker. Jackie war in dieser Beziehung ständig frustriert, blieb aber in diesem Muster gefangen, auch später, als sie Aristoteles Onassis heiratete – einen älteren, unkonventionellen Mann, der viel Macht innehatte und schneidig und romantisch wirkte, sie aber schrecklich behandelte und ständig betrog.

Frauen in diesem Szenario sind durch die frühe Aufmerksamkeit, die ihnen der Vater geschenkt hat, gefangen. Sie müssen später ständig charmant, anregend und kokett sein, um diese Aufmerksamkeit auszulösen. Ihr Animus ist verführerisch, hat aber eine aggressive, maskuline Note, weil er viel Energie vom Vater aufgenommen hat. Sie sind ständig auf der Suche nach einem Mann, den es gar nicht gibt. Wenn der Mann in jeder Hinsicht aufmerksam und stets romantisch wäre, würden sie sich langweilen. Er würde als zu schwach erscheinen. Sie fühlen sich insgeheim zur teuflischen Seite ihres Traummannes und dem Narzissmus hingezogen, der damit einhergeht. Frauen, die in dieser Projektion gefangen sind, werden im Laufe der Jahre verbittert, weil sie so viel Energie verbraucht haben, um Männerfantasien zu schüren, obwohl sie nur wenig im Gegenzug erhalten. Der einzige Weg aus dieser Falle ist es, dass die Frau dieses Muster erkennt, aufhört, ihren Vater als Mythos zu inszenieren, und sich stattdessen auf den Schaden konzentriert, den er durch die unangemessene Aufmerksamkeit verursacht hat, die er ihr geschenkt hat.

Die nicht greifbare, vollkommene Frau

Er denkt, dass er die ideale Frau gefunden hat. Sie gibt ihm das, was ihm in seinen vorigen Beziehungen gefehlt hat, ob es nun Wildheit, Trost, Mitgefühl oder ein kreativer Funke ist. Obwohl er mit dieser Frau nicht allzu oft in Berührung gekommen ist, kann er sich alle möglichen positiven Erfahrungen mit ihr vorstellen. Je mehr er an sie denkt, umso sicherer ist er, dass er ohne sie nicht leben kann. Wenn er über diese vollkommene Frau redet, fällt aber auf, dass er nur wenige konkrete Details nennen kann, was genau sie eigentlich so perfekt macht. Falls er es schafft, eine Beziehung mit ihr zu haben, folgt bald die Ernüchterung: Sie ist nicht die Person, für die er sie gehalten hat; sie hat ihn getäuscht. Dann geht er zur nächsten Frau, der er diese Fantasie überstülpt.

Das ist eine gängige Form der männlichen Projektion. Sie enthält alle Elemente, die er seiner Meinung nach niemals von seiner Mutter erhalten hat

und auch nicht von den anderen Frauen in seinem Leben. Diese ideale Partnerin verfolgt ihn in seinen Träumen. Sie erscheint ihm nicht in Form einer Person, die er kennt; sie ist eine Frau, die seine Vorstellungskraft ersonnen hat – oft jung, schwer greifbar, aber etwas Großartiges versprechend. Im echten Leben werden bestimmte Frauentypen diese Projektion auslösen. Sie ist normalerweise schwer festzumachen und entspricht dem, was Freud als narzisstische Frau bezeichnete – eigenständig, nicht wirklich einen Mann oder jemanden brauchend, der sie ergänzt. Sie kann ein wenig kaltherzig sein und eine leere Leinwand, auf die Männer alles projizieren können, was sie wollen. Alternativ kann sie ein Freigeist sein, voll kreativer Energie, aber ohne einen klaren Sinn für eine eigene Identität. Männern dient sie als Muse, als großer Funken für ihre Vorstellungskraft, als Lockmittel, um ihren rigiden Geist zu lockern.

Die Männer, die für diese Projektion anfällig sind, hatten oft Mütter, die für sie nicht uneingeschränkt da waren. Vielleicht erwartete eine solche Mutter, dass der Sohn ihr die Aufmerksamkeit und Bestätigung gab, die sie von ihrem Mann nicht erhielt. Wenn dieser Junge zum Mann heranreift, fühlt er wegen dieser Umkehrung eine große Leere, die er ständig füllen muss. Er kann nicht genau in Worte fassen, was er will oder was ihm gefehlt hat, deshalb ist seine Fantasie so ungenau. Er verbringt sein Leben damit, nach dieser schwer fassbaren Person zu suchen, und wird sich niemals mit einer realen Frau aus Fleisch und Blut zufriedengeben. Es ist immer die nächste Frau, die vollkommen sein wird. Wenn er sich zu Narzisstinnen hingezogen fühlt, wird er das Problem wiederholen, das er mit seiner Mutter erfahren hat, und sich in eine Frau verlieben, die ihm nicht das geben kann, was er will. Seine eigene Anima ist ein wenig verträumt, introspektiv und launisch – was genau das Verhalten ist, das er zeigt, wenn er verliebt ist.

Männer dieses Typs müssen die Natur ihres Musters erkennen. Sie müssten eine echte Frau finden und mit ihr interagieren, ihre unvermeidlichen Schwächen akzeptieren und mehr von sich geben. Doch sie ziehen es oft vor, ihrer Fantasie nachzujagen, weil sie in einem solchen Szenario die Kontrolle behalten und die Freiheit haben zu gehen, sobald die Realität sie einholt. Um das Muster zu durchbrechen, müssen solche Männer diese Kontrolle teilweise aufgeben. Wenn es um ihr Bedürfnis nach einer Muse geht, müssen sie lernen, diese Inspiration in sich selbst zu finden und die Anima in sich stärker zum Vorschein zu bringen. Sie haben sich von ihrer weiblichen Seite zu sehr entfremdet und müssen ihren Denkprozess auflockern. Wenn sie die Wildheit

ihrer Traumfrau nicht mehr brauchen, werden sie zu den echten Frauen in ihrem Leben bessere Beziehungen aufbauen können.

Der liebenswürdige Rebell

Für die Frau, die sich zu diesem Typus hingezogen fühlt, zeichnet sich der Mann durch eine ausgeprägte Ablehnung jeder Form von Autorität aus. Er ist ein Nonkonformist. Im Gegensatz zum teuflischen Romantiker ist dieser Mann oft jung und nicht so erfolgreich. Er wird sich in der Regel auch nicht in ihrem normalen Bekanntenkreis bewegen. Einer Beziehung mit ihm haftet etwas Tabuisiertes an – ihr Vater würde dies nicht gutheißen, vielleicht auch ihre Freunde und Kollegen nicht. Sollte sich die Beziehung entwickeln, wird sie jedoch eine völlig andere Seite an ihm entdecken. Er kann einen guten Job nicht behalten, aber nicht weil er rebellisch ist, sondern weil er faul ist und nichts auf die Reihe bekommt. Trotz seiner Tätowierungen und seinem kahl rasierten Kopf ist er ziemlich spießig, kontrollierend und will sie beherrschen. Die Beziehung wird zerbrechen – doch die Fantasie bleibt.

Eine Frau mit dieser Projektion hatte oft einen starken, patriarchalischen Vater, der abwesend und streng war. Der Vater verkörpert Ordnung, Regeln und Konventionen. Er war oft ziemlich kritisch seiner Tochter gegenüber; sie war niemals gut oder hübsch oder klug genug. Sie hat diese kritische Stimme verinnerlicht und hört sie nach wie vor in ihrem Kopf. Als Mädchen träumte sie davon, zu rebellieren und sich gegen die Kontrolle des Vaters aufzulehnen, aber sie wurde zu oft darauf reduziert, zu gehorchen und die fügsame Tochter zu spielen. Ihr Wunsch nach Rebellion wurde unterdrückt und ging in ihren Animus über, der ziemlich wütend und nachtragend ist. Statt selbst aufsässig zu sein, versucht sie, die Aufsässigkeit in Form eines rebellischen Mannes zu externalisieren. Wenn sie aufgrund seines Erscheinungsbilds den Eindruck hat, dass ein Mann ihrem Wunschbild entspricht, wird sie Fantasien auf ihn projizieren, die aufgeladen und sexuell sind. Oft wählt sie einen Mann, der relativ jung ist, weil er dadurch weniger bedrohlich wirkt, weniger wie ein Patriarch. Aber seine Jugend und fehlende Reife machen es fast unmöglich, eine stabile Beziehung zu führen, und ihre wütende Seite wird zum Vorschein kommen, wenn bei ihr die Ernüchterung einsetzt.

Sobald eine Frau erkennt, dass sie für diese Projektion anfällig ist, muss sie eine simple Tatsache akzeptieren: Was sie wirklich will, ist die Entwicklung ihrer eigenen Unabhängigkeit, Durchsetzungsfähigkeit und Aufsässigkeit.

Dafür ist es nie zu spät, aber diese Qualitäten müssen in kleinen Schritten aufgebaut und entwickelt werden, durch tägliche Herausforderungen, in denen sie lernt, Nein zu sagen, einige Regeln zu brechen und so weiter. Indem sie durchsetzungsfähiger wird, kann sie anfangen, Beziehungen zu führen, die ausgeglichener und befriedigender sind.

Die gefallene Frau

Für ihn scheint die Frau, die ihn fasziniert, sich von allen anderen Frauen zu unterscheiden, die er kennt. Vielleicht kommt sie aus einer anderen Kultur oder sozialen Schicht. Vielleicht ist sie nicht so gebildet wie er. Ihrem Charakter oder ihrer Vergangenheit haftet etwas Dubioses an; sie ist auf jeden Fall körperlich weniger gehemmt als die meisten Frauen. Er denkt, dass sie derb ist. Sie scheint einen Beschützer zu brauchen, Bildung, Geld. Er wird derjenige sein, der sie rettet und auf ein höheres Niveau hebt. Doch je näher er ihr kommt, umso mehr erkennt er, dass sie nicht die Person ist, für die er sie gehalten hat.

In *Swanns Welt* , dem ersten Band des Romans *Auf der Suche nach der verlorenen Zeit* von Marcel Proust, ist der Protagonist Charles Swann, der auf einer realen Person beruht, ein Ästhet und Kunstkenner. Er ist auch ein Don Juan, der extreme Angst vor jeder Form von Beziehung oder Verpflichtung hat. Er hat viele Frauen seiner Schicht verführt. Doch dann trifft er eine Frau namens Odette, die aus einem völlig anderen sozialen Milieu kommt. Sie ist ungebildet, ein wenig vulgär, und manche würden sagen, dass sie eine Kurtisane ist. Sie macht ihn neugierig. Eines Tages, als er eine Reproduktion einer Bibelszene auf einem Fresko von Botticelli anstarrt, kommt er zu dem Schluss, dass Odette einer Frau in dem Bild ähnelt. Jetzt ist er fasziniert und beginnt, sie zu idealisieren: Odette muss ein schweres Leben gehabt haben und sie hat Besseres verdient. Trotz seiner Angst vor Verpflichtungen heiratet er sie und bringt ihr die feineren Dinge des Lebens bei. Was er nicht erkennt, ist, dass sie der Frau in seiner Fantasie überhaupt nicht ähnelt. Odette ist extrem klug und willensstark – viel stärker als er selbst. Sie macht ihn später zu ihrem passiven Sklaven und hat Affären mit anderen Männern, aber auch mit Frauen.

Männer von diesem Schlag hatten in ihrer Kindheit starke Mutterfiguren. Sie wurden brave, folgsame Jungen und gute Schüler. Auf einer bewussten Ebene fühlen sie sich zu gebildeten Frauen hingezogen, die gut und vollkommen scheinen. Unbewusst fühlen sie sich jedoch zu Frauen

hingezogen, die unvollkommen, schlecht und von fragwürdigem Charakter sind. Insgeheim sehnen sie sich nach dem Gegenteil von sich selbst. Es ist die klassische Aufteilung von Heiliger und Hure – sie wollen die Heilige oder Mutterfigur als Ehefrau, fühlen sich körperlich aber viel stärker zur Hure hingezogen, der gefallenen Frau, die ihren Körper zur Schau stellt. Sie haben die verspielten, sinnlichen und derben Seiten ihres Charakters unterdrückt, den sie noch als Jungen hatten. Sie sind zu rigide und zivilisiert. Um diese Eigenschaften in irgendeiner Weise ausleben zu können, zieht es sie zu Frauen hin, die sich von ihnen völlig zu unterscheiden scheinen. Wie Swann finden sie einen Weg, sie durch einen intellektuellen Bezug zu idealisieren, der völlig realitätsfern ist. Sie projizieren Schwäche und Verletzlichkeit auf diese Frauen. Sie reden sich ein, dass sie ihnen helfen und sie beschützen wollen. Doch was sie wirklich anzieht, ist die Gefahr, und es sind die sinnlichen Vergnügen, die diese Frauen in Aussicht stellen. Weil sie die Kraft solcher Frauen unterschätzen, lassen sie sich oft zum Spielball machen. Ihre Anima ist passiv und masochistisch.

Männer, die eine solche Projektion haben, müssen die unkonventionelleren Seiten ihrer Persönlichkeit stärker ausleben. Sie müssen ihre Komfortzone verlassen und auf eigene Faust neue Erfahrungen machen. Sie brauchen mehr Herausforderungen, vielleicht sogar ein wenig Nervenkitzel, der sie auflockert. Vielleicht müssen sie in der Arbeitswelt mehr Risiken eingehen. Sie müssen zudem die körperliche und sinnlichere Seite ihres Charakters stärker ausleben. Wenn sie nicht mehr auf die gefallene Frau angewiesen sind, um das zu bekommen, was sie brauchen, fangen sie an, ihre Bedürfnisse mit jeder Art von Frau zu befriedigen. Statt passiv darauf zu warten, von ihr verführt zu werden, suchen sie aktiv sinnliche Genüsse und leben sie aus.

Der überlegene Mann

Er scheint brillant, erfahren, stark und verlässlich zu sein. Er strahlt Selbstbewusstsein und Macht aus. Er könnte ein einflussreicher Geschäftsmann sein, ein Professor, Künstler oder Guru. Obwohl er vielleicht älter und nicht so attraktiv ist, verleiht ihm seine Selbstsicherheit eine anziehende Aura. Eine Frau, die sich zu diesem Typus hingezogen fühlt, erhofft sich durch eine Beziehung zu einem solchen Mann ein indirektes Gefühl der Stärke und Überlegenheit.

In dem Roman *Middlemarch* (1872) von George Elliot ist die Hauptfigur Dorothea Brooke eine neunzehnjährige Waise, die von ihrem wohlhabenden

Onkel erzogen wird. Dorothea ist ziemlich hübsch und wäre ein guter Fang für eine Ehe. Ein junger Mann im Ort, Sir James Chettam, macht ihr aktiv den Hof. Aber eines Abends begegnet sie dem wesentlich älteren Edward Causabon, einem wohlhabenden Großgrundbesitzer, der sein Leben der Wissenschaft gewidmet hat. Er fasziniert sie. Sie fängt an, ihm Aufmerksamkeit zu schenken, und er macht ihr den Hof, zum großen Entsetzen ihrer Schwester und ihres Onkels. Die beiden finden ihn hässlich, er hat Muttermale im Gesicht und einen fahlen Teint. Er schmatzt beim Essen und ist wortkarg. Doch für Dorothea ist sein Gesicht voller geistiger Tiefe. Er steht so über den Dingen, dass die Etikette für ihn nebensächlich ist. Er redet nur deshalb so wenig, weil die anderen ihn sowieso nicht verstehen würden. Mit ihm verheiratet zu sein wäre wie mit Pascal oder Kant verheiratet zu sein. Dorothea würde Griechisch und Latein lernen und ihm bei seinem großen Opus helfen, dem *Schlüssel zu allen Mythologien* . Und er würde ihr helfen, sich weiterzubilden und kultivierter zu sein. Er würde der Vater werden, den sie unbewusst immer vermisst hat. Erst nach der Eheschließung erkennt sie die Wahrheit, nämlich dass er innerlich tot und kontrollsüchtig ist. Er sieht sie nur als seine bessere Sekretärin. Dorothea ist in einer lieblosen Ehe gefangen.

Auch wenn Beziehungen heutzutage hinsichtlich der Details ganz anders sein mögen, ist diese Art der Projektion bei Frauen sehr geläufig. Sie rührt von Minderwertigkeitskomplexen her. Die Frau hat in diesem Fall die Stimmen des Vaters und anderer Personen verinnerlicht, die sie sehr kritisch betrachtet und ihr Selbstwertgefühl herabgesetzt haben, indem sie ihr vorgeschrieben haben, wer sie zu sein und wie sie sich zu verhalten hat. Weil sie niemals Stärke oder ein gesundes Selbstbewusstsein entwickelt hat, neigt sie dazu, diese Eigenschaften bei Männern zu suchen und eventuelle Anzeichen dafür verstärkt wahrzunehmen. Viele Männer, die auf sie reagieren, spüren ihr geringes Selbstwertgefühl und finden es anziehend. Ihnen gefällt die Bewunderung dieser oftmals jüngeren Frau, über die sie herrschen und die sie kontrollieren können. Das wäre der klassische Professor, der seine Studentin verführt. Weil solche Männer selten so brillant, klug und selbstbewusst sind, wie sie es sich vorstellt, ist die Frau aber entweder enttäuscht und geht, oder sie ist in ihrem geringen Selbstwertgefühl gefangen, beugt sich seinen Manipulationen und gibt sich selbst die Schuld für alle Probleme.

Eine solche Frau muss zuerst erkennen, dass die Quelle ihrer Unsicherheit

die kritischen Meinungen anderer sind, die sie akzeptiert und verinnerlicht hat. Sie stammt also nicht aus einem inhärenten Mangel an Intelligenz oder Wert. Sie muss daher aktiv darauf hinarbeiten, durch eigene Handlungen ihre Durchsetzungsfähigkeit und ihr Selbstbewusstsein zu entwickeln, indem sie Projekte übernimmt, ein Unternehmen gründet oder eine neue Fähigkeit beherrschen lernt. Was Männer angeht, muss sie sich als ihnen ebenbürtig ansehen, als potenziell so stark und kreativ wie sie – oder sogar mehr als das. Mit einem authentischen Selbstbewusstsein kann sie dann den wahren Wert und Charakter der Männer, die sie kennenlernt, besser beurteilen.

Die Frau, die ihn verehrt

Er ist motiviert und ehrgeizig, aber sein Leben ist hart. Die Welt da draußen ist hart und unerbittlich, und es ist nicht leicht, irgendwo Zuflucht zu finden. Er hat das Gefühl, dass etwas in seinem Leben fehlt. Dann kommt eine Frau des Weges, die auf ihn eingeht, mitfühlend und gebend ist. Sie scheint ihn zu bewundern. Er fühlt sich stark zu ihr und ihrer Energie hingezogen. Das ist die Frau, die ihn vervollständigt, die ihm Trost spendet. Aber wenn sich die Beziehung dann entwickelt, scheint sie plötzlich nicht mehr so nett und aufmerksam zu sein. Sie hat auf jeden Fall aufgehört, ihn zu bewundern. Er kommt zu dem Schluss, dass sie ihn getäuscht oder sich verändert hat, und dieser Betrug macht ihn wütend.

Diese männliche Projektion ist normalerweise auf eine bestimmte Art von Beziehung zur Mutter zurückzuführen: Sie verehrt ihren Sohn und überschüttet ihn mit Aufmerksamkeit. Möglicherweise aus dem Grund, weil sie von ihrem Mann nicht das bekommt, was sie braucht. Sie impft dem Jungen Selbstbewusstsein ein, und er wird süchtig nach ihrer Aufmerksamkeit und sehnt sich nach ihrer warmen, allumfassenden Präsenz – was sie ebenfalls will.

Als Erwachsener ist er ziemlich ehrgeizig, er versucht immer, die Erwartungen der Mutter zu erfüllen. Er treibt sich sehr an. Er entscheidet sich für einen gewissen Typus von Frau und bringt sie dann auf subtile Weise dazu, in die Mutterrolle zu schlüpfen – um ihn zu trösten, zu bewundern und sein Ego aufzupumpen. In vielen Fällen erkennt die Frau, dass er sie in diese Rolle manipuliert hat, und wird ihm das nachtragen. Sie wird aufhören, so nett und bewundernd zu sein. Er wird ihr vorwerfen, sich verändert zu haben, aber in Wirklichkeit ist er es, der Eigenschaften auf sie projiziert hat, die in dieser Form nie da waren, und der versucht, sie dazu zu bringen, seine

Erwartungen dennoch zu erfüllen. Die folgende Trennung wird für den Mann sehr schmerzhaft sein, weil er Energie aus seinen frühen Jahren investiert hat und dies als Verlassenwerden von der Mutterfigur wahrnimmt. Selbst wenn er Erfolg damit hat, die Frau dazu zu bringen, die Mutterrolle einzunehmen, wird er auf sich selbst wütend sein, weil er von ihr abhängig ist – dieselbe Abhängigkeit und Ambivalenz, die er gegenüber seiner Mutter spürt. Er sabotiert die Beziehung dann vielleicht oder zieht sich zurück. Seine Anima hat eine scharfe, anklagende Art, die stets zu Beschwerden und Schuldzuweisungen bereit ist.

Der Mann muss das Muster dieser Beziehungen in seinem Leben erkennen. Dies sollte ihm signalisieren, dass er in sich selbst die mütterlichen Eigenschaften entwickeln muss, die er auf Frauen projiziert. Er muss erkennen, dass sein Ehrgeiz daher rührt, seiner Mutter zu gefallen und ihre Erwartungen zu erfüllen. Er neigt dazu, sich zu sehr anzutreiben. Er muss lernen, sich selbst zu trösten und zu beruhigen, sich gelegentlich zurückzuziehen und auf seine Leistungen stolz zu sein. Er muss in der Lage sein, auf sich selbst aufzupassen. All das wird seine Beziehungen drastisch verbessern. Er sollte mehr geben, statt darauf zu warten, bewundert und umsorgt zu werden. Er sollte Frauen so sehen, wie sie sind, sodass sie sich letztlich vielleicht unbewusst dazu veranlasst fühlen, ihm den Trost zu spenden, den er braucht, ohne dazu gedrängt zu werden.

Der ursprüngliche Mann/die ursprüngliche Frau

Eine gängige Erfahrung für uns Menschen ist es, dass wir an einem gewissen Punkt im Leben – oft um das vierzigste Lebensjahr herum – die sogenannte Midlife-Crisis durchleben. Wir spulen unsere Arbeit nur noch ab und haben keine Freude mehr daran. Unsere intimen Beziehungen haben ihre Spannung und Lebhaftigkeit verloren. Wir sehnen uns nach einem Wandel, und wir versuchen diesen durch einen neuen Job oder eine neue Beziehung zu realisieren, durch neue Erlebnisse, vielleicht auch Gefahren. Solche Veränderungen geben uns vielleicht einen kurzfristigen therapeutischen Schub, aber die eigentliche Ursache des Problems bleibt unverändert – und dieses Problem kehrt wieder.

Betrachten wir dieses Phänomen einmal aus einer anderen Perspektive: als Identitätskrise. Als Kinder haben wir eine relativ formbare Vorstellung unseres Selbst. Wir nehmen die Energie der Personen und Dinge um uns auf.

Wir empfinden viele verschiedene Gefühle und sind offen für neue Erfahrungen. Aber in unserer Jugend müssen wir ein soziales Selbst bilden, eines, das kohärent ist und uns die Möglichkeit gibt, uns in eine Gruppe einzufügen. Hierfür müssen wir unseren frei fließenden Geist zurechtstutzen und auf Linie bringen. Vieles davon hat etwas mit Geschlechterrollen zu tun. Wir müssen unsere männlichen oder weiblichen Aspekte unterdrücken, um uns als konsistentes Selbst zu fühlen und darzustellen.

In den späten Teenagerjahren und als Twen passen wir diese Identität ständig an, um uns einzufügen – wir sind noch im Entstehen begriffen und haben Freude daran, diese Identität zu schmieden. Wir haben das Gefühl, dass unser Leben in viele Richtungen gehen kann, und die vielfältigen Möglichkeiten faszinieren uns. Mit zunehmendem Alter wird die Geschlechterrolle, die wir spielen, aber immer fixierter, und wir haben allmählich das Gefühl, etwas Essenzielles verloren zu haben, dass wir mit der Person, die wir in unserer Jugend waren, kaum mehr etwas gemeinsam haben. Unsere kreativen Energien sind erschöpft. Wie von selbst schauen wir nach außen, um die Quelle dieser Krise zu identifizieren, aber sie kommt eigentlich von innen. Wir sind im Ungleichgewicht, zu fest mit unserer Rolle und der Maske verbunden, die wir anderen gegenüber zeigen. Unsere ursprüngliche Natur umfasst mehr Qualitäten, die wir von der Mutter oder vom Vater aufgenommen haben, und von den Merkmalen des anderen Geschlechts, die biologisch ein Teil von uns sind. Ab einem gewissen Punkt rebellieren wir innerlich angesichts dieses Verlusts, der ein so essenzieller Teil von uns ist.

In primitiven Kulturen weltweit war der weiseste Mann oder die weiseste Frau der Schamane – ein Heiler, der mit der Geisterwelt in Verbindung treten konnte. Der Schamane hatte eine innere Frau, auf die er genau hörte und die ihn leitete; die Schamanin hatte einen inneren Mann. Die Macht der Schamanen kam aus den Tiefen ihrer Kommunikation mit dieser inneren Figur, die als echte Frau oder echter Mann von innen erfahren wurde. Die Figur des Schamanen spiegelt eine profunde psychologische Wahrheit wider, auf die unsere Urahnen Zugriff hatten. In den Mythen vieler alter Kulturen – persisch, hebräisch, griechisch, ägyptisch – glaubte man, dass die ursprünglichen Menschen männlich *und* weiblich waren. Das machte sie so stark, dass die Götter sie fürchteten und daher in zwei Hälften teilten.

Ihnen muss Folgendes klar sein: Die Rückkehr zu Ihrer ursprünglichen Natur birgt elementare Macht. Indem Sie einen besseren Bezug zu den

natürlich weiblichen oder männlichen Teilen in sich herstellen, setzen Sie die Energie frei, die so lange unterdrückt war. Ihr Geist wird seine natürliche Wandelbarkeit wiederentdecken, Sie werden andersgeschlechtliche Menschen besser verstehen und einen besseren Bezug zu ihnen herstellen können. Indem Sie sich der abwehrenden Haltung entledigen, die Sie in Bezug auf Ihre Geschlechterrolle haben, entwickeln Sie ein Gefühl der Selbstsicherheit. Diese Rückbesinnung erfordert jedoch, dass Sie mit Denk- und Verhaltensweisen spielen, die männlicher oder weiblicher sind – abhängig von Ihrem persönlichen Ungleichgewicht. Doch vor der Erläuterung dieses Prozesses müssen wir zuerst mit einem tiefen menschlichen Vorurteil über das Männliche und Weibliche aufräumen.

Seit Jahrtausenden waren es weitgehend Männer, die männliche und weibliche Rollen definierten und diese mit einem gewissen Urteil belegten: Weibliche Denkweisen wurden mit Irrationalität assoziiert, weibliche Handlungsweisen galten als schwach und minderwertig. Wir haben vielleicht äußerlich die Geschlechterungleichheit überwunden, aber innerlich haben diese Urteile immer noch eine profunde Wirkung auf uns. Die männliche Denkweise wird nach wie vor für überlegen gehalten, Weiblichkeit hingegen für weich und schwach. Viele Frauen haben diese Urteile verinnerlicht. Sie haben das Gefühl, dass Gleichheit bedeutet, genauso hart und aggressiv wie ein Mann sein zu müssen. Was in der modernen Welt wirklich gebraucht wird, ist jedoch vielmehr die Einsicht, das Männliche und Weibliche im Hinblick auf Argumentationskraft und entschlossenes Handeln als vollständig gleich und zugleich andersartig zu sehen.

Sagen wir einmal, dass es eine weibliche und eine männliche Art gibt, wenn es ums Denken, Handeln, Lernen aus Erfahrungen und Kommunizieren mit anderen geht. Diese Arten wurden seit Jahrtausenden im Verhalten von Männern und Frauen reflektiert. Manche haben etwas mit den physiologischen Unterschieden zu tun, andere sind überwiegend kulturell bedingt. Es gibt gewiss Männer, die eine weiblichere Art haben, und Frauen, die maskuliner sind, aber fast alle von uns haben eine Seite, die stärker ausgeprägt ist. Unsere Aufgabe ist es, uns der schwächeren Seite zu öffnen. Alles, was wir dabei zu verlieren haben, ist unsere Starrheit.

Männliche und weibliche Denkweisen

Männliches Denken neigt dazu, sich darauf zu konzentrieren, Phänomene voneinander zu unterscheiden und sie zu kategorisieren. Es sucht nach

Kontrasten zwischen den Dingen, um sie besser benennen zu können. Es will die Dinge auseinandernehmen wie eine Maschine und die Einzelteile analysieren, die das große Ganze bilden. Der Denkprozess ist linear, versucht die Sequenz von Schritten zu verstehen, die in ein Ereignis eingehen. Es betrachtet die Dinge gerne von außen, mit emotionaler Distanz. Das männliche Denken neigt dazu, Spezialisierung zu bevorzugen, sich in eine konkrete Sache tief einzuarbeiten. Es hat Freude daran, die Logik von Phänomenen aufzudecken, und baut gerne aufwendige Strukturen, ob in einem Buch oder einem Unternehmen.

Das weibliche Denken orientiert sich völlig anders. Es konzentriert sich gerne auf das große Ganze, wie die Teile miteinander verbunden sind, die allgemeine Form. Wenn es eine Gruppe von Personen betrachtet, will es sehen, in welchem Verhältnis sie zueinander stehen. Statt die Phänomene in einem bestimmten Augenblick einzufrieren und zu untersuchen, konzentriert es sich auf den organischen Prozess, wie ein Ding aus einem anderen entsteht. Wenn es ein Rätsel lösen will, sinniert es lieber über verschiedene Aspekte, lässt Muster auf sich wirken und die Antworten und Lösungen eine Weile ruhen, als ob sie erst gären müssten. Diese Form des Denkens führt zu Einsichten, wenn die verborgenen Verbindungen zwischen den Dingen plötzlich in Geistesblitzen sichtbar werden. Im Gegensatz zur Spezialisierung ist es mehr daran interessiert herauszufinden, wie verschiedene Felder oder Formen des Wissens miteinander verbunden werden können. Wenn es beispielsweise eine andere Kultur studiert, wird es ihr näherkommen und verstehen wollen, wie sie von innen heraus wahrgenommen wird. Es nimmt Informationen mehr über die Sinne auf und nicht so sehr durch abstrakte Überlegungen.

Der maskuline Stil wurde lange Zeit als rationaler und wissenschaftlicher betrachtet, doch dies spiegelt die Realität nicht wider. Die größten Wissenschaftler der Menschheitsgeschichte haben eine starke Mischung aus männlichen und weiblichen Stilen zum Ausdruck gebracht. Die größten Entdeckungen des Biologen Louis Pasteur stammten aus seiner Fähigkeit, seinen Geist zu öffnen und möglichst viele Erklärungen in Betracht zu ziehen und sie im Geist gären zu lassen, um dann die Verbindungen zwischen den unterschiedlichsten Phänomenen zu erkennen. Einstein schrieb seine größten Entdeckungen der Intuition zu, wobei viele Stunden des Nachdenkens plötzlichen Einsichten über den Zusammenhang bestimmter Fakten wichen. Die Anthropologin Margaret Mead benutzte abstrakte Modelle aus ihrer Zeit,

um indigene Völker eingehend zu analysieren, aber sie kombinierte dies damit, monatelang in solchen Kulturen zu leben und ein Gefühl aus der inneren Position heraus zu entwickeln. In der heutigen Geschäftswelt ist Warren Buffett ein Beispiel für jemanden, der die beiden Stile miteinander vermischt: Wenn er sich überlegt, ein Unternehmen zu kaufen, nimmt er es gedanklich Stück für Stück auseinander und analysiert seine Statistiken detailliert, aber er versucht auch, ein Gefühl für das Gesamtbild der Firma zu bekommen, etwa wie die Mitarbeiter miteinander umgehen, die Atmosphäre in der Gruppe, wie sie durch den Mann oder Frau an der Spitze vermittelt wird – viele der nicht greifbaren Dinge, die die meisten Geschäftsleute ignorieren. Er betrachtet das Unternehmen sowohl von außen als auch von innen.

Fast alle Menschen neigen eher zu der einen oder anderen Denkweise. Sie sollten daher versuchen, ein Gleichgewicht herzustellen, indem Sie sich mehr in die andere Richtung neigen. Wenn Sie eher männlich veranlagt sind, sollten Sie die Fachbereiche erweitern, die Sie betrachten, indem Sie Verbindungen zwischen verschiedenen Wissensformen herstellen. Bei der Suche nach Lösungen sollten Sie mehr Möglichkeiten in Betracht ziehen, mehr Zeit für die gedankliche Verarbeitung einplanen und freiere Assoziationen zulassen. Sie müssen Ihre Geistesblitze ernst nehmen, die Ihnen nach langem Nachdenken kommen, und dürfen den Wert von Emotionen beim Denken nicht herabwürdigen. Ohne ein Gefühl für Freude und Inspiration kann Ihr Denken fad und leblos werden.

Wenn Sie eher in die weibliche Richtung tendieren, müssen Sie darauf achten, sich mehr auf spezifische Probleme zu konzentrieren, sich tief einzuarbeiten, und dabei den Impuls unterdrücken, Ihre Suche auszuweiten und Multitasking zu betreiben. Entwickeln Sie Freude daran, sich intensiv mit einem einzigen Aspekt oder Problem auseinanderzusetzen. Eine kausale Kette zu rekonstruieren und sie kontinuierlich zu verfeinern, wird Ihrem Denken mehr Tiefe verleihen. Sie neigen dazu, Struktur und Ordnung als langweilige Angelegenheiten zu betrachten, und richten daher größere Aufmerksamkeit darauf, eine dadurch inspirierte Idee oder ein Gefühl auszudrücken. Sie sollten aber vielmehr Freude daraus ziehen, Ihre gesamte Aufmerksamkeit auf die Struktur eines Buchs, auf ein Argument oder Projekt zu richten. Eine klare und kreative Struktur wird Ihrem Material die Macht geben, andere Leute zu beeinflussen. Manchmal müssen Sie eine größere emotionale Distanz schaffen, um ein Problem zu verstehen. Zwingen Sie sich

notfalls dazu!

Männliche und weibliche Handlungsweisen

Wenn es darum geht, ins Handeln zu kommen, ist es die männliche Tendenz, vorwärtszuschreiten, die Situation zu erkunden, anzugreifen und das Problem zu »bezwingen«. Wenn Hindernisse im Weg stehen, wird der männliche Stil versuchen, sie zu überwinden; ein Wunsch, der durch den antiken Feldherrn Hannibal treffend zum Ausdruck gebracht wurde: »Entweder finde ich einen Weg oder ich mache ihn.« Er zieht Freude daraus, im Angriffsmodus zu bleiben und Risiken einzugehen. Er zieht es vor, seine Unabhängigkeit zu bewahren und manövrierfähig zu bleiben.

Wenn der weibliche Stil mit einem Problem konfrontiert wird oder zur Tat schreiten muss, zieht er es oft vor, sich aus der unmittelbaren Situation zunächst zurückzuziehen, um eingehender über die verfügbaren Optionen nachzudenken. Er sucht oft nach Wegen, Konflikte zu vermeiden, Beziehungen zu glätten und den Sieg zu erzielen, ohne in die Schlacht ziehen zu müssen. Manchmal ist es am besten, nichts zu tun und den Dingen ihren Lauf zu lassen, um sie besser zu verstehen. Soll sich der Feind durch seine Aggressivität doch selbst zu Fall bringen! Das war der Stil von Königin Elisabeth I., deren wichtigste Strategie es war, abzuwarten und zu beobachten: Als sie sich mit der drohenden Invasionen der berühmten spanischen Armada konfrontiert sah, beschloss sie, sich erst dann auf eine Strategie festzulegen, wenn sie genau wusste, wann die Armada startete und wie die augenblicklichen Wetterverhältnisse waren. Sie arbeitete daraufhin, die Fahrt der Armada zu verlangsamen und das schlechte Wetter den Rest erledigen zu lassen, damit möglichst wenig englische Matrosen zu Schaden kamen. Statt vorzupreschen stellt der weibliche Stil dem Feind Fallen. Unabhängigkeit ist kein essenzieller Wert für das Handeln; tatsächlich ist es besser, sich auf gegenseitig abhängige Beziehungen zu konzentrieren und darauf, ob sich ein Schachzug möglicherweise negativ auf einen Verbündeten auswirkt und welche Effekte dies auf die Allianz hat.

Im Westen wird dieser weibliche Stil des Taktierens und Handelns instinktiv als schwach und ängstlich verurteilt, aber in anderen Kulturen wird er ganz anders bewertet. Für chinesische Strategen ist *wu-wei* oder das »Nichthandeln« oft die höchste Weisheit und aggressives Tun ein Zeichen von Dummheit, weil es die eigenen Optionen einschränkt. Der weibliche Stil birgt eine enorme Kraft – Geduld, Resilienz und Flexibilität. Für den

berühmten Samurai Miyamoto Musashi war die Fähigkeit, sich zu gedulden und abzuwarten, damit sich der Gegner geistig erschöpft, bevor man selbst zum Gegenschlag ausholt, für den Erfolg entscheidend.

Menschen, die zum aggressiven männlichen Stil neigen, könnten ein größeres Gleichgewicht erreichen, indem sie sich angewöhnen, vor einer Aktion erst einmal einen Schritt zurückzugehen. Sie sollten in Betracht ziehen, dass es besser sein könnte abzuwarten und zu beobachten, wie sich die Dinge entfalten, oder vielleicht gar nicht zu handeln. Zu handeln, ohne sich vorher ausreichend Gedanken gemacht zu haben, ist ein Zeichen von Schwäche und mangelnder Selbstbeherrschung. Um ein ausgewogenes Verhältnis beider Seiten zu erreichen, sollten sie über die vorhandenen wechselseitig abhängigen Beziehungen nachdenken und wie sich eine Handlung auf jede Gruppe oder Einzelperson auswirkt. Wenn Sie in Ihren späteren Lebensjahren feststellen, dass Sie beruflich nicht mehr weiterkommen, müssen Sie lernen, sich zurückzuziehen und darüber zu reflektieren, wer Sie sind, und Ihre Bedürfnisse, Ihre Stärken und Schwächen und Ihre wahren Interessen identifizieren, bevor Sie wichtige Entscheidungen treffen. Dies kann Wochen oder Monate der Introspektion erfordern. Manche der größten Anführer in der Geschichte entwickelten ihre besten Gedanken, als sie inhaftiert waren. Wie die Franzosen sagen würden: *reculer pour mieux sauter* – »einen Schritt zurückgehen, um besser springen zu können«.

Für Menschen, die einen weiblichen Stil pflegen, ist es am besten, sich an verschiedene Formen von Konflikt und Konfrontation zu gewöhnen, damit jede Vermeidung von Aggression strategisch bedingt ist und nicht durch Angst motiviert. Hierfür sollten sie mit kleinen Schritten anfangen und Menschen in alltäglichen Situationen auf kleine Weise konfrontieren, bevor sie sich größere Konflikte vornehmen. Verzichten Sie beispielsweise darauf, immer Rücksicht auf die Gefühle der anderen Partei zu nehmen. Manchmal gibt es eben schlechte Menschen, denen man das Handwerk legen muss, und wenn man Mitleid mit ihnen hat, gibt ihnen das nur mehr Macht. Sie müssen sich wohlfühlen, auch einmal Nein zu sagen und den anderen nicht immer alles recht zu machen. Wenn Sie versuchen, Dinge wieder in Ordnung zu bringen, tun Sie das manchmal gar nicht aus Empathie oder Strategie, sondern weil Sie andere Leute nicht vor den Kopf stoßen wollen. Sie wurden dazu erzogen, immer nachzugeben, und müssen diesen Impuls loswerden. Verbinden Sie sich wieder mit dem wagemutigen und abenteuerlustigen Geist, den Sie einst hatten, und erweitern Sie Ihre strategischen Optionen,

indem Sie zur Verteidigung auch den Angriff dazunehmen. Manchmal grübeln Sie auch zu viel über die Dinge und malen sich zu viele Optionen aus. Handeln um Ihrer selbst willen kann therapeutisch sein, und aggressives Vorgehen kann Ihre Gegner vernichtend schlagen.

Männliche und weibliche Stile der Selbstbeurteilung und des Lernens

Wie Studien gezeigt haben, neigen Männer dazu, ihren Blick nach außen zu richten und anderen Menschen oder Umständen die Schuld zu geben, wenn sie Fehler machen. Das Selbstbild des Mannes ist eng mit seinem Erfolg verknüpft, und er sieht nicht gerne nach innen, wenn er scheitert. Das macht es ihm schwer, aus Fehlern zu lernen. Bei einem Erfolg neigen Männer aber dazu, sich allein dafür verantwortlich zu sehen. Das wiederum macht sie blind für das Element des Glücks und der Hilfe anderer, was ihre eventuelle Neigung zum Größenwahn nährt (mehr dazu in Kapitel 11). Wenn es ein Problem gibt, versucht der männliche Stil, selbst eine Lösung zu finden – um Unterstützung zu bitten wäre ein Eingeständnis von Schwäche. Im Allgemeinen überschätzen Männer ihre Fähigkeiten und zeigen Selbstbewusstsein in ihre Fähigkeiten, selbst wenn dies durch die Umstände gar nicht gerechtfertigt ist.

Bei Frauen verhält es sich genau umgekehrt: Wenn etwas schiefläuft, neigen sie dazu, sich selbst dafür verantwortlich zu machen. Wenn sie Erfolg haben, neigen sie eher dazu, dies als Gemeinschaftsleistung anzusehen, die ohne die Hilfe anderer nicht möglich gewesen wäre. Es fällt ihnen leicht, um Hilfe zu bitten, sie sehen dies nicht als Zeichen persönlichen Unvermögens. Sie neigen dazu, ihre Fähigkeiten zu unterschätzen, und sind weniger anfällig für das übertriebene Selbstbewusstsein, das Männer oft an den Tag legen.

Wenn Sie zum männlichen Stil neigen, ist es am besten, die Reihenfolge umzukehren, wenn es darum geht, zu lernen und sich zu verbessern: Schauen Sie nach innen, wenn Sie Fehler machen, und nach außen, wenn Sie Erfolg haben. Sie werden in der Lage sein, von Erfahrungen zu profitieren, wenn Sie das Gefühl loswerden, dass Ihr Ego an den Erfolg jeder Handlung und Entscheidung gebunden ist, die Sie treffen. Machen Sie aus dieser Umkehrung eine Gewohnheit. Scheuen Sie sich nicht davor, um Hilfe oder Feedback zu bitten; machen Sie auch das zu einer Gewohnheit. Schwäche rührt aus der Unfähigkeit her, Fragen zu stellen und lernfähig zu sein. Stutzen Sie Ihre hohe Selbstmeinung zurecht – Sie sind nicht so großartig oder

fachkundig, wie Sie vielleicht denken. Diese Einsicht wird dazu beitragen, dass Sie sich weiterentwickeln.

Wenn Sie zum weiblichen Stil neigen, versinken Sie nach einer Niederlage oder einem Fehler häufig in Selbstkritik – man kann Introspektion aber auch zu weit treiben. Gleiches gilt dafür, immer anderen den Erfolg zuzuschreiben. Frauen tendieren mehr als Männer dazu, ein geringes Selbstwertgefühl zu haben, was nicht natürlich, sondern anerzogen ist. Sie haben in der Regel die kritischen Stimmen der anderen verinnerlicht. Jung nannte sie »Animus-Stimmen«: alle Männer, die im Laufe der Jahre Frauen nach ihrem Aussehen und ihrer Intelligenz beurteilt haben. Sie sollten diese Stimmen als solche erkennen, wenn sie sich zu Wort melden, und sie bewusst ignorieren. Weil Scheitern oder Kritik Sie schwer treffen kann, haben Sie vielleicht Angst davor, wieder etwas auszuprobieren, was aber Ihre Lernmöglichkeiten einschränkt. Sie müssen daher ein eher männlich ausgerichtetes Selbstbewusstsein entwickeln, nur ohne die damit verbundene Einfältigkeit. Bei Ihren täglichen Begegnungen sollten Sie versuchen, Ihre emotionalen Reaktionen auf bestimmte Ereignisse auszuschalten oder zu verringern und selbige aus einer größeren Distanz betrachten. Sie trainieren sich gewissermaßen darauf hin, die Dinge nicht so persönlich zu nehmen.

Männliche und weibliche Stile in Bezug auf Menschenführung

Ähnlich wie bei Schimpansen gilt auch bei Menschen, dass in einer Gruppe der männliche Stil einen Anführer erfordert und dass ein Mann entweder danach strebt, diese Rolle zu übernehmen oder Macht zu erlangen, indem er der treueste Anhänger wird. Anführer designieren verschiedene Stellvertreter, die in ihrem Sinne agieren. Männer bilden Hierarchien und bestrafen jene, die sich nicht in die Ordnung einfügen. Sie sind sehr statusbewusst und sich ihrer Position in der Gruppe sehr bewusst. Anführer neigen dazu, das Element der Angst zu benutzen, um die Gruppe zusammenzuhalten. Der männliche Führungsstil identifiziert klare Ziele und geht ihnen nach. Er richtet seine Aufmerksamkeit auf Ergebnisse, ganz gleich wie sie erzielt wurden. Beim weiblichen Stil geht es mehr darum, das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken und für harmonische Beziehungen zu sorgen, mit weniger Differenzen unter den einzelnen Gruppenmitgliedern. Er ist empathischer, geht auf die Gefühle jedes Gruppenmitglieds ein und versucht, sie stärker in den Entscheidungsprozess einzubinden. Die Ergebnisse sind wichtig, aber der

Prozess ist genauso wichtig, also der Weg zum Ziel.

Wenn Sie einen eher männlichen Führungsstil haben, ist es wichtig, Ihr Verständnis von Führung zu erweitern. Wenn Sie genauer über die einzelnen Teammitglieder nachdenken und Strategien entwickeln, wie Sie sie stärker einbeziehen können, werden Sie bessere Ergebnisse erzielen, weil Sie die Energie und Kreativität der Gruppe nutzen. Studien haben gezeigt, dass Jungen genauso empathisch sind wie Mädchen und beispielsweise sehr sensibel auf die Emotionen der Mutter reagieren. Doch die Empathie wird Männern langsam ausgetrieben, wenn sie anfangen, ihren bestimmenden Stil zu entwickeln. Manche der größten männlichen Anführer in der Geschichte schafften es aber, ihre Empathie zu bewahren und sogar zu entwickeln. Ein Anführer wie Sir Ernest Henry Shackleton (siehe Kapitel 2) war wegen seiner ständigen Rücksichtnahme auf die Emotionen der Männer, für die er verantwortlich war, nicht unmännlich – er war schlichtweg ein stärkerer und wirksamerer Anführer. Dasselbe kann man von Abraham Lincoln sagen.

Wenn Sie einen eher weiblichen Führungsstil haben, dürfen Sie keine Angst haben, eine starke Führungsrolle zu übernehmen, vor allem in Krisenzeiten. Denn wenn Sie die Gefühle und Ideen jedes einzelnen Mitglieds berücksichtigen, schwächen Sie sich und Ihre Pläne. Obwohl Frauen sicherlich bessere Zuhörer sind, ist es manchmal am besten zu wissen, wann man aufhört zuzuhören und den Plan durchzieht, für den man sich entschieden hat. Sobald Sie die Narren, Unfähigen und Egoisten in der Gruppe identifiziert haben, ist es am besten, sie zu feuern und sogar Vergnügen daran zu finden, jene loszuwerden, die die ganze Gruppe ausbremsen. Es ist nicht immer schlecht, unter seinen Adjutanten einen Hauch von Angst zu schüren.

Betrachten Sie es einmal so: Wir sind von Natur aus dazu gezwungen, uns näher auf das zuzubewegen, was männlich oder weiblich ist, weil wir uns zu einer anderen Person hingezogen fühlen. Aber wenn wir klug sind, erkennen wir, dass wir genauso auch nach innen schauen müssen. Jahrhundertelang haben Männer Frauen als Musen und Inspirationsquellen betrachtet. Die Wahrheit ist, dass die Muse für beide Geschlechter in uns selbst liegt. Wenn wir uns auf unsere Anima oder unseren Animus zubewegen, kommen wir unserem Unterbewusstsein näher, das viele ungenutzte kreative Ressourcen birgt. Die Faszination, die Sie in Bezug zum weiblichen oder männlichen Aspekt bei anderen spüren, spüren Sie dann auch in Bezug auf Ihre Arbeit, Ihren eigenen Denkprozess und das Leben im Allgemeinen. So wie bei den

Schamanen wird die innere Frau oder der innere Mann eine Quelle ungeahnter Kraft werden.

> *Das Schönste an männlichen Männern ist etwas Feminines; das Schönste an weiblichen Frauen ist etwas Maskulines.*
>
> SUSAN SONTAG

13 SCHREITEN SIE ZIELORIENTIERT VORAN

DAS GESETZ DER ZIELLOSIGKEIT

Im Gegensatz zu Tieren, deren Instinkte ihnen helfen, Gefahren zu vermeiden, müssen wir Menschen uns hauptsächlich auf unsere bewussten Entscheidungen verlassen. Wir geben unser Bestes, wenn es um unsere berufliche Laufbahn und den Umgang mit den unvermeidlichen Rückschlägen im Leben geht. Aber in unserem Inneren spüren wir eine allgemeine Orientierungslosigkeit, werden mal in die eine und mal in die andere Richtung gezogen, lassen uns von unseren Launen und den Meinungen anderer leiten. Wie sind wir überhaupt zu diesem Job, in diese Stadt gekommen? Bloßes Dahintreiben kann in eine Sackgasse führen. Dieses Schicksal lässt sich vermeiden, indem wir eine Zielgerichtetheit entwickelt, unsere Berufung im Leben finden und dieses Wissen nutzen, um uns bei Entscheidungen anzuleiten. Dadurch lernen wir uns besser kennen – unseren Geschmack und unsere Neigungen. Wir entwickeln mehr Selbstvertrauen und wissen, welche Schlachten und Umwege wir meiden sollten. Selbst unsere Augenblicke des Zweifels, ja sogar unser Scheitern hat einen Zweck: Abhärtung. Mit einer solchen Energie und Richtung haben unsere Handlungen eine unaufhaltsame Kraft.

Die Stimme

Martin Luther King Jr. (1929–1968) hatte eine angenehme und sorgenfreie Kindheit in einem Stadtteil von Atlanta, Georgia, in dem Mitglieder der schwarzen Mittelschicht lebten. Sein Vater, Martin Senior, war der Pastor der großen und aufstrebenden Ebenezer Baptist Church in Atlanta, und deshalb waren die Kings relativ wohlhabend. Seine Eltern waren liebevoll und kümmerten sich hingebungsvoll um ihre Kinder. Das häusliche Leben war

stabil und angenehm und schloss Großmutter King ein, die den jungen Martin Jr. verwöhnte. Er hatte einen großen Freundeskreis. Die wenigen Begegnungen, die er außerhalb seines Stadtviertels mit Rassismus hatte, hinterließen zwar einen dunklen Fleck auf dieser idyllischen Kindheit, traumatisierten den Jungen aber nicht. Doch Martin Jr. reagierte extrem sensibel auf die Gefühle seiner Mitmenschen, und als er älter wurde, spürte er etwas bei seinem Vater, das eine innere Spannung und Unbehagen auslöste.

Sein Vater legte großen Wert auf Disziplin und setzte seinen drei Kindern strikte Verhaltensregeln. Wenn Martin Jr. in irgendeiner Weise ungezogen war, verprügelte sein Vater ihn und sagte dem Jungen, dass dies die einzige Art sei, um aus ihm einen echten Mann zu machen. Die Prügel gingen so lange weiter, bis er fünfzehn wurde. Als sein Vater ihn bei einer kirchlich organisierten Veranstaltung dabei erwischte, wie er mit einem Mädchen tanzte, kritisierte er seinen Sohn vehement vor dessen Freunden. Martin Jr. strebte damals danach, diese Erfahrung nicht noch einmal zu wiederholen und seinen Vater nicht unzufrieden zu machen. Denn keine dieser Disziplinierungsmaßnahmen war mit dem leisesten Anflug von Feindseligkeit verbunden. Die Zuneigung, die Martin Senior für seinen Sohn hatte, war für den Jungen so real und greifbar, dass er nichts anderes als Schuld dafür empfand, ihn enttäuscht zu haben.

Diese Schuldgefühle waren für Martin Jr. aufgrund der großen Hoffnungen, die sein Vater in ihn setzte, umso stressreicher. Als Junge zeigte er eine außergewöhnliche Redegewandtheit; er konnte seine Freunde zu fast allem überreden, und seine Eloquenz war ziemlich altklug. Er war auf jeden Fall gescheit. Martin Senior malte sich aus, dass sein ältester Sohn in seine Fußstapfen treten würde. Er sollte daher das Morehouse College in Atlanta besuchen, um als Priester ordiniert zu werden, als Co-Pastor in der Ebenezer-Kirche zu dienen und schließlich den Posten seines Vaters zu übernehmen – so wie Martin Senior ihn von seinem Schwiegervater vererbt bekommen hatte.

Manchmal erzählte ihm sein Vater von dem Plan, aber mehr als alles andere konnte der Junge das Gewicht der väterlichen Erwartungen an der stolzen Art erkennen, mit der dieser ihn ansah und behandelte. Und das machte ihn nervös. Martin Jr. bewunderte seinen Vater zutiefst, denn er war ein Mann mit sehr hohen Prinzipien, doch die wachsenden Unterschiede zwischen ihnen beiden hinsichtlich Geschmack und Temperament waren unbestreitbar. Der Sohn war lockerer, er ging gerne auf Partys, trug schöne Kleidung, ging

mit Mädchen aus und tanzte. Als er älter wurde, entwickelte er eine ausgeprägte ernste und introspektive Seite und entdeckte seine Leidenschaft für Bücher und das Lernen. Es war fast, als ob zwei Menschen in ihm lebten – einer gesellig, der andere eigenbrötlerisch und nachdenklich. Sein Vater hingegen war in keiner Weise kompliziert.

In Sachen Religion hatte Martin Jr. seine Zweifel. Der Glaube seines Vaters war stark, aber einfach. Er war ein Fundamentalist, der an die wörtliche Interpretation der Bibel glaubte. Seine Predigten zielten auf die Emotionen seiner Gemeindemitglieder ab und diese reagierten entsprechend. Martin Jr. hingegen hatte ein eher kühles Temperament. Er war rational und praktisch veranlagt. Sein Vater schien mehr damit beschäftigt zu sein, Menschen für das Jenseits vorzubereiten; er selbst war mehr am Diesseits interessiert und wie man das Leben auf Erden verbessern und genießen konnte.

Der Gedanke, Priester zu werden, verschärfte diese inneren Konflikte. Manchmal konnte Martin Jr. sich vorstellen, in die Fußstapfen seines Vaters zu treten und diesen Beruf zu ergreifen. Als jemand, der sehr empfindsam auf jede Form von Leid oder Ungerechtigkeit reagierte, könnte seine Arbeit als Priester der ideale Weg sein, um seinen Wunsch zu kanalisieren, anderen Menschen zu helfen. Aber konnte er mit einem dermaßen schwachen Glauben überhaupt Priester werden? Er hasste jede Konfrontation mit seinem Vater, weil man mit ihm schlichtweg nicht diskutieren konnte. Daher entwickelte er die Strategie, zu allem Ja zu sagen, was sein Vater sagte. Er umging jede Entscheidung, die potenziell einen Bruch herbeiführen konnte, um mit der inneren Spannung zurechtzukommen. Als er im Alter von fünfzehn Jahren die Highschool abschloss, beschloss er – sehr zur Freude seines Vaters – nach Morehouse zu gehen. Aber er hatte einen eigenen Plan: Er würde alles studieren, was ihn interessierte, und dann selbst entscheiden, welchen Weg er ein schlagen würde.

In den ersten Monaten probierte er erst Medizin, dann Soziologie, dann Jura aus. Er änderte immer wieder seine Meinung über sein Hauptfach und war fasziniert von all den Möglichkeiten, die ihm jetzt offenstanden. Er belegte auch ein Seminar in Bibelstudien und war positiv überrascht von der profunden, bodenständigen Weisheit dieses Buchs. Es gab Professoren in Morehouse, die für das Christentum einen sehr intellektuellen Ansatz verwendeten, und das fand Martin Jr. sehr ansprechend. In seinem letzten Jahr in Morehouse hatte er seine Meinung erneut geändert: Er würde sich zum Priester weihen lassen und sich dann am Crozer Theology Seminary in

Pennsylvania einschreiben, um seinen Doktor in Theologie zu machen. Jetzt war sein Vater hellauf begeistert. Er sah ein, dass es am besten war, Martin Jr. die Religion auf eigene Faust erkunden zu lassen, zumindest solange er letztlich wieder zur Ebenezer-Kirche zurückkehrte.

In Crozer entdeckte Martin Jr. dann eine völlig andere Seite des Christentums: eine, die soziale Pflichten und politischen Aktivismus betonte. Er las alle wichtigen Philosophen, verschlang die Werke von Karl Marx und war von der Geschichte Mahatma Gandhis fasziniert. Weil er sein Leben als Akademiker als sehr angenehm empfand, beschloss er, seine Studien an der Boston University fortzusetzen, wo er unter seinen Professoren einen Ruf als hervorragender angehender Gelehrter besaß.

Doch als er sich 1954 darauf vorbereitete, seinen Doktor in Systematischer Theologie an der Boston University zu machen, konnte er das Unvermeidliche nicht mehr hinausschieben. Sein Vater hatte ihm ein unwiderstehliches Angebot gemacht: ein Posten als Co-Pastor an der Ebenezer-Kirche und eine halbe Dozentenstelle in Morehouse, wo er die akademischen Studien, die er so liebte, fortsetzen konnte. Aber Martin Jr. hatte vor Kurzem geheiratet und seine Frau Coretta wollte, dass sie im Norden blieben, wo das Leben einfacher sein würde als im problembehafteten Süden. Er könne an nahezu jeder Universität eine Lehrtätigkeit aufnehmen. Beide Optionen hatten ihre Vorteile – Ebenezer oder die Lehre an einer Universität im Norden. Sie würden gewiss ein angenehmes Leben führen.

In den vergangenen Monaten hatte Martin Jr. jedoch eine andere Vision für seine Zukunft entwickelt. Er konnte rational nicht erklären, woher sie kam, aber eines stand für ihn fest: Er würde in den Süden zurückkehren, wo er eine sehr urwüchsige Verbindung zu seinen Wurzeln spürte. Er hatte vor, der Priester einer großen Kongregation in einer Stadt annehmbarer Größe zu werden, an einem Ort, an dem er Menschen helfen, der Gemeinde dienen und etwas bewirken konnte. Aber es würde nicht in Atlanta sein, wie sein Vater es geplant hatte. Martin Jr. sah sich nicht dazu bestimmt, ein Professor oder ein einfacher Prediger zu werden, der von seinem Vater geformt worden war. Er würde dem einfachen Weg widerstehen müssen. Diese Vision war so stark geworden, dass er sie nicht mehr leugnen konnte. Er würde seinen Vater enttäuschen müssen und wollte ihm die Nachricht möglichst schonend beibringen.

Etliche Monate vor seinem Abschluss erfuhr Martin Jr., dass die Dexter

Avenue Baptist Church in Montgomery, Alabama, eröffnete. Er besuchte die Kirche und hielt dort eine Predigt, mit der er die Kirchenoberen beeindruckte. Er stellte fest, dass die Kongregation von Dexter ruhiger und nachdenklicher war als die von Ebenezer, was seinem eigenen Temperament besser entsprach. Coretta versuchte, ihm diese Entscheidung auszureden. Sie war nicht weit von Montgomery aufgewachsen und wusste, wie stark die Rassentrennung in dieser Stadt war, und dass viele hässliche Spannungen unter der Oberfläche schwelten. Martin Jr. begegnete dort einem virulenten Rassismus, wie er ihn in seinem relativ behüteten Leben niemals zuvor erlebt hatte. Für Martin Senior rochen Dexter und Montgomery ebenfalls nach Ärger und er teilte daher Corettas Meinung. Doch als Dexter Martin Jr. den Job anbot, spürte dieser nicht seine gewohnten Zweifel und das Bedürfnis, alles noch einmal zu überdenken. Aus irgendeinem Grund war er sich bezüglich seiner Entscheidung sicher; es schien schicksalshaft und richtig zu sein.

Als sich Martin Jr. in Dexter etablierte, arbeitete er hart daran, seine Autorität durchzusetzen – ihm war bewusst, dass er für diese Position ein wenig zu jung wirkte. Er investierte viel Zeit und Mühe in seine Predigten. Predigen wurde seine Leidenschaft, und er erwarb sich bald den Ruf, der beste Prediger in der Gegend zu sein. Aber anders als bei vielen anderen Pastoren waren seine Predigten voller Ideen, inspiriert von all den Büchern, die er gelesen hatte. Er schaffte es, diese Ideen so zu präsentieren, dass sie einen Bezug zum Alltag seiner Kongregation hatten. Das Schlüsselthema, das langsam angefangen hatte sich zu entwickeln, war die Macht der Liebe, um Menschen zu verändern. Eine Macht, die auf der Welt nicht ausreichend genutzt wurde und die die Schwarzen in Bezug auf ihre weißen Unterdrücker übernehmen mussten, um etwas zu verändern.

Er wurde in der Ortsgruppe der NAACP [*] aktiv, aber als ihm der Posten des Vorsitzenden angeboten wurde, lehnte er ab. Coretta hatte gerade ihr erstes Kind auf die Welt gebracht und seine Verantwortung als Vater und Priester war groß genug. Er hatte vor, in der Lokalpolitik aktiv zu bleiben, aber er fühlte sich seiner Kirche und seiner Familie verpflichtet. Er genoss das einfache und befriedigende Leben, das er jetzt führte, und seine Kongregation verehrte ihn.

Anfang Dezember 1955 beobachtete Dr. King – wie er jetzt überall genannt wurde – mit großem Interesse, wie sich eine Protestbewegung in Montgomery zu bilden begann. Eine ältere schwarze Frau namens Rosa Parks

hatte sich geweigert, ihren Platz für einen weißen Mann zu räumen, wie dies durch das lokale Gesetz für nach Rassen getrennte Busse festgeschrieben war. Parks, ein aktives Mitglied der NAACP-Ortsgruppe, hatte Jahre damit verbracht, diese Behandlung Schwarzer und das abwertende Verhalten der weißen Busfahrer zu kritisieren. Es hatte ihr nun endgültig gereicht. Sie wurde wegen Missachtung des Gesetzes verhaftet. Dies diente als Katalysator für die Aktivisten in Montgomery, die beschlossen, alle Busse in Montgomery für einen Tag zu boykottieren, um ihre Solidarität zum Ausdruck zu bringen. Bald erstreckte sich der Boykott auf eine Woche, dann mehrere Wochen, als die Veranstalter es schafften, für alternative Transportmöglichkeiten zu sorgen. Einer der Organisatoren des Boykotts, E. D. Nixon, bat Dr. King darum, eine führende Rolle in der Bewegung zu übernehmen, doch dieser zögerte. Er war mit seiner Arbeit vollauf beschäftigt und konnte wenig Zeit entbehren. Er wollte aber tun, was er konnte, um seine Unterstützung anzubieten.

Als der Boykott an Fahrt aufnahm, wurde den Anführern klar, dass die Ortsgruppe der NAACP nicht groß genug war, um sich um alles zu kümmern. Sie beschlossen, eine neue Organisation zu gründen, die Montgomery Improvement Association (MIA) heißen sollte. Wegen seiner Jugend, Beredsamkeit und seiner anscheinend angeborenen Führungsqualitäten nominierten die Gründer der MIA Dr. King in einer örtlichen Versammlung als Vorsitzenden. Sie erwarteten fast schon, dass er das Angebot ablehnen würde – sie wussten, dass er bereits in der Vergangenheit Vorbehalte gehabt hatte. Doch Martin Jr. konnte die Energie im Raum spüren und die Hoffnungen, die alle an ihn richteten. Ohne seine übliche sorgfältige Abwägung nahm er spontan das Angebot an.

Als der Boykott fortgesetzt wurde, wurde die weiße Stadtverwaltung zunehmend unnachgiebig in ihrer Weigerung, die Rassentrennung in den städtischen Bussen aufzugeben. Die Spannung eskalierte – mehrere Schwarze, die am Boykott beteiligt waren, wurden angeschossen und angegriffen.

In den Reden, die King jetzt vor großen Menschenmassen bei den MIA-Versammlungen hielt, entwickelte er sein Thema des gewaltlosen Widerstands, womit er Gandhis Ansatz aufgriff: Sie würden die andere Seite mit friedlichen Protesten und gerechtfertigten Boykotten besiegen. Sie würden die Kampagne weiterführen und eine vollständige Integration aller öffentlichen Plätze in Montgomery anstreben. Nun sahen die örtlichen

Behörden King als einen gefährlichen Mann an, als einen Eindringling aus einem anderen Bundesstaat. Sie initiierten eine Verleumdungskampagne und erfanden alle möglichen Gerüchte über Kings Jugendsünden, wobei sie auch die Anspielung machten, er sei ein Kommunist.

Fast jeden Abend erhielt King Drohanrufe, dass er und seine Familie ihres Lebens nicht mehr sicher seien, und solche Drohungen durfte man in Montgomery nicht auf die leichte Schulter nehmen. Da er ein eher zurückhaltender Mann war, mochte King den Medienrummel um seine Person nicht, der sich mittlerweile landesweit ausgebreitet hatte. Es gab viele Querelen innerhalb der MIA-Führung, und die weißen Machthaber waren teuflisch raffiniert. Das war alles so viel mehr als das, worauf er sich eigentlich hatte einlassen wollen, als er beschloss, der Anführer der MIA zu werden.

Mehrere Wochen nach der Übernahme des Vorsitzes der MIA wurde King beim Autofahren verhaftet, offensichtlich wegen einer Geschwindigkeitsüberschreitung, und in eine Gefängniszelle gebracht, in der die gewalttätigsten Verbrecher saßen. Nachdem die Kaution hinterlegt worden war, wurde ein Gerichtsverfahren anberaumt, das in zwei Tage stattfinden sollte. Niemand konnte ahnen, welch haltlosen Anklagepunkte man gegen ihn vorbringen würde. In der Nacht vor dem Gerichtsverfahren erhielt King einen weiteren Drohanruf: »Nigger, wir haben die Nase voll von dir und deinem ganzen Mist. Wenn du in drei Tagen nicht aus der Stadt verschwunden bist, werden wir dir das Hirn wegpusten und dein Haus in die Luft jagen.« Etwas am Tonfall des Anrufers machte ihm große Angst – das schien mehr als nur eine leere Drohung zu sein.

In jener Nacht konnte er nicht einschlafen. Er hörte immer noch die Stimme des Anrufers in seinem Kopf. Er ging in die Küche, um Kaffee zu kochen und sich zu beruhigen. Er zitterte. Er verlor die Nerven und seine Zuversicht. Konnte er nicht einfach einen eleganten Ausweg aus seiner Führungsrolle finden und zu dem angenehmen Leben eines Priesters zurückkehren? Als er über sich selbst und seine Vergangenheit reflektierte, erkannte er, dass er bis zu jenen Wochen keine echte Not gekannt hatte. Sein Leben war relativ einfach und glücklich gewesen. Seine Eltern hatten ihm alles gegeben. Er hatte nicht gewusst, wie sich eine derart intensive Furcht anfühlte. Als er tiefer in diese Gedanken eintauchte, erkannte er, dass er einfach die Religion von seinem Vater geerbt hatte. Er hatte niemals persönlich mit Gott kommuniziert oder seine Präsenz in sich gespürt. Er dachte an seine

neugeborene Tochter und die Frau, die er liebte. Er konnte das nicht mehr ertragen! Er konnte aber seinen Vater nicht anrufen und um Rat oder Trost bitten – es war bereits nach Mitternacht. Er spürte eine Woge der Panik aufkommen.

Plötzlich dämmerte es ihm: Es gab nur einen Weg aus der Krise. Er senkte seinen Kopf über der Tasse Kaffee und betete mit einer Inbrunst, die er noch nie zuvor gespürt hatte: »Oh Herr, ich muss gestehen, dass ich jetzt schwach bin. Ich strauchle. Ich verliere meinen Mut. Und ich kann nicht zulassen, dass die Menschen mich so sehen, denn wenn sie sehen, dass ich schwach werde und meinen Mut verliere, werden sie auch anfangen, schwach zu werden.« In diesem Augenblick hörte er klar und deutlich, wie eine Stimme in ihm sprach: »Martin Luther, tritt für Rechtschaffenheit ein. Tritt für Gerechtigkeit ein. Tritt für die Wahrheit ein. Und ich werde bei dir sein bis ans Ende der Welt.« Diese Stimme – die Stimme Gottes, da war er sich sicher – versprach, ihn niemals zu verlassen, zu ihm zurückzukehren, wenn es nötig war. Beinahe augenblicklich spürte King eine enorme Erleichterung, die Last seiner Zweifel und Ängste war von seinen Schultern genommen. Er konnte nicht anders, er brach in Tränen aus.

Mehrere Nächte später, als King an einer MIA-Versammlung teilnahm, wurde sein Haus mit einem Sprengsatz angegriffen. Wie durch ein Wunder blieben seine Frau und seine Tochter unverletzt. Als er darüber informiert wurde, was geschehen war, blieb er ruhig. Er hatte das Gefühl, dass ihn nichts mehr erschüttern konnte. Als er eine wütende Menge schwarzer Anhänger antraf, die sich vor seinem Haus versammelt hatten, sagte er: »Wir befürworten keine Gewalt. Wir wollen unsere Feinde lieben. Ich möchte, dass ihr unsere Feinde liebt. Seid gut zu ihnen. Liebt sie, und lasst sie wissen, dass ihr sie liebt.« Nach dem Bombenattentat flehte ihn sein Vater an, mit seiner Familie nach Atlanta zurückzukehren, aber aufgrund Corettas Beistand weigerte er sich zu gehen.

Im Laufe der folgenden Monate sollte es viele Herausforderungen geben, als King sich darum bemühte, den Boykott am Laufen zu halten und den Druck auf die örtliche Regierung aufrechtzuerhalten. Gegen Ende 1956 bestätigte schließlich der Oberste Gerichtshof einen auf unterer Ebene gefällten Gerichtsbeschluss, die Rassentrennung in den Bussen in Montgomery zu beenden. Am Morgen des 19. Dezember 1956 war King der erste Fahrgast, der in den Bus stieg und sich auf einen beliebigen Platz setzte. Es war ein großer Sieg.

Nun folgten nationale Aufmerksamkeit und Ruhm – und damit endlos viele Probleme und Sorgen. Die Morddrohungen hielten an. Den älteren schwarzen Anführern der MIA und der NAACP missfiel die Aufmerksamkeit, die King auf sich zog. Die internen Querelen und das Aufeinanderprallen der Egos wurden beinahe unerträglich. King beschloss daher, eine neue Organisation zu gründen, die er Southern Christian Leadership Conference, kurz SCLC, nannte. Ihr Zweck war es, die Bewegung über Montgomery hinaus bekannt zu machen. Doch die internen Querelen und der Neid verfolgten King nach wie vor.

Im Jahr 1959 kehrte er in seine Heimatstadt zurück, um als Co-Pastor der Ebenezer-Kirche zu arbeiten und verschiedene SCLC-Kampagnen vom Hauptbüro in Atlanta aus zu koordinieren. Für manche in der Bewegung war er zu charismatisch, zu dominant, und seine Kampagnen zu ehrgeizig; für andere war er zu schwach, zu sehr bereit, mit den Behörden Kompromisse einzugehen. Die Kritik von beiden Seiten war unerbittlich. Aber was King am stärksten zusetzte, waren die gerissenen und ärgerlichen Taktiken der weißen Machthaber, die nicht die leiseste Absicht hatten, wesentliche Änderungen an den Rassengesetzen vorzunehmen oder etwas an den Praktiken zu ändern, die Schwarze davon abhielten, zur Wahl zu gehen. Sie verhandelten zwar mit King und ließen sich auf Kompromisse ein, doch sobald die Boykotte und Sitzstreiks aufhörten, fanden sie alle möglichen Schlupflöcher in den Vereinbarungen und machten einen Rückzieher.

In einer Kampagne, die King in Albany, Georgia, führte, um die Rassentrennung in der Stadt zu beenden, zeigten der Bürgermeister und die Polizei eine übertriebene gespielte Ruhe, um den Anschein zu erwecken, King und die SCLC seien eine radikale Gruppe, die von außen kam und für Unruhe sorgte. Die Kampagne in Albany war weitgehend ein Fehlschlag, der dazu führte, dass King niedergeschlagen und erschöpft war. Es war jetzt das Muster in seinem Leben, dass er sich in solchen Augenblicken nach den einfacheren, leichteren Tagen der Vergangenheit sehnte – seine glückliche Kindheit, seine angenehmen Jahre an der Universität, die ersten anderthalb Jahre an der Dexter. Vielleicht sollte er seine Rolle als Anführer aufgeben und seine Zeit dem Predigen, Schreiben und Lehren widmen? Solche Gedanken nagten immer häufiger an ihm.

Dann, gegen Ende 1962, bat man ihn erneut um Hilfe: Fred Shuttlesworth, einer der führenden schwarzen Aktivisten in Birmingham, Alabama, bat King und die SCLC inständig darum, die Rassentrennung in den Geschäften der

Innenstadt abzuschaffen. Birmingham war eine Stadt mit einer besonders scharfen Rassentrennung. Statt sich an die Bundesgesetze zu halten und an öffentlichen Orten wie Schwimmbädern die Rassentrennung abzuschaffen, schloss man die Einrichtungen einfach. Jede Form von Protest gegen die Rassentrennung wurde mit Gewalt und Terror beantwortet. Die Stadt wurde landesweit als »Bombingham« bekannt. Und über dieser Bastion des getrennten Südens stand der Polizeichef der Stadt, Bull Connor, dem die Vorstellung zu gefallen schien, Gewalt anzuwenden: Peitschen, Kampfhunde, Wasserfontänen, Schlagstöcke.

Das würde gewiss die gefährlichste Kampagne werden, die King jemals geleitet hatte, und alles in ihm sträubte sich dagegen. Die alten Zweifel und Ängste kehrten zurück. Was, wenn Menschen getötet wurden und die Gewalt ihn und seine Familie berührte? Was, wenn er versagte? Er verbrachte weitere schlaflose Nächte, als er darüber nachdachte. Dann kehrte die Stimme, die er vor sieben Jahren gehört hatte, zurück und sagte laut und deutlich, ihm sei die Aufgabe übertragen worden, für Gerechtigkeit einzustehen, nicht an sich selbst zu denken, sondern an die Mission. Wie töricht sei es, wieder Angst zu haben. Ja, es sei seine Mission, nach Birmingham zu gehen. Während er vor sich hin grübelte, dachte er darüber nach, was die Stimme ihm gesagt hatte. Für Gerechtigkeit einzustehen bedeutete, sie auf eine reale und praktische Weise zu leben, nicht nur zu reden oder sich auf laue Kompromisse einzulassen. Seine Ängste, die Menschen zu enttäuschen und zu versagen, hatten ihn übervorsichtig gemacht. Er würde diesmal strategischer und mutiger sein müssen. Er würde den Einsatz erhöhen und gewinnen müssen. Keine Ängste mehr, keine Zweifel mehr.

King nahm also Shuttleworths Angebot an, und als er mit seinem Team die Kampagne plante, machte er den Mitgliedern klar, dass sie aus den früheren Fehlern lernen mussten. King erklärte ihnen das Dilemma, in dem sie sich befanden: Die Kennedy-Administration hatte sich hinsichtlich der Bürgerrechte als unglaublich vorsichtig erwiesen. Der Präsident hatte Angst, die demokratischen Kongressabgeordneten vor den Kopf zu stoßen, auf die er angewiesen war. Er machte zwar große Versprechungen, ließ darauf jedoch kaum Taten folgen. Was sie daher in Birmingham tun mussten, war, eine nationale Krise zu provozieren, eine, die blutig und hässlich war. Der Rassismus und die Trennung im Süden waren für moderat eingestellte Weiße weitgehend unsichtbar. Birmingham schien nur ein weiteres verschlafenes

Südstaatennest zu sein. Ihr Ziel musste es sein, den Rassismus für die Weißen, die vor dem Fernseher saßen, so sichtbar zu machen, dass sich ihr Gewissen rühren würde, und mit zunehmender Empörung würde der Druck auf die Kennedy-Administration steigen, bis sie ihm nicht länger standhalten konnte. King zählte insbesondere auf die Kooperation von Bull Connor bei seinen Plänen – seine Überreaktion auf die Intensität ihrer Kampagne würde der Schlüssel für das ganze Drama sein, das sie zu inszenieren hofften.

Im April 1963 setzten King und sein Team ihren Plan in die Tat um. Sie griffen mit Sit-ins und Demonstrationen auf mehreren Fronten gleichzeitig an. Obwohl King Angst vor Gefängnissen hatte, ließ er sich verhaften, wenn auch widerwillig. Denn dies wäre weitaus öffentlichkeitswirksamer und sollte die lokale Bevölkerung dazu anregen, ihm nachzueifern. Doch die Kampagne hatte eine fatale Schwäche, die erst offensichtlich wurde, als sie sich entwickelte: Die örtliche schwarze Unterstützung der Bewegung war nur mäßig. Viele Schwarze in Birmingham lehnten Shuttleworths autokratischen Stil ab, andere hatten hingegen zu Recht Angst vor der Gewalt, die Connor anwenden würde. King hatte mit einer großen und lautstark protestierenden Menge gerechnet, doch was er erhielt, war weit davon entfernt. Die nationale Presse, die hier keine Story witterte, verließ den Schauplatz allmählich.

Dann brachte James Bevel, einer der Anführer in seinem Team, eine Idee vor: Sie sollten die Schüler vor Ort zum Mitmachen anregen. King hatte Bedenken und wandte ein, dass sie niemanden hineinziehen sollten, der jünger als vierzehn Jahre alt war, doch Bevel erinnerte ihn daran, dass viel auf dem Spiel stand und sie mehr Leute brauchten. King gab nach. Viele Mitglieder und Sympathisanten der Organisation waren entsetzt, dass er so pragmatisch und strategisch vorgehen und junge Leute für seine Zwecke benutzen wollte, aber die Kampagne diente einem höheren Ziel und sie hatten keine Zeit für derartige Befindlichkeiten.

Die Schüler reagierten mit großer Begeisterung, und das war genau das, was die Bewegung brauchte. Sie füllten die Straßen Birminghams – wagemutiger und lauter als ihre Eltern. Bald füllten sie auch die Gefängniszellen. Die Presse kehrte in Scharen zurück. Und es kamen auch die Wasserstrahler, die Polizeihunde und die Schlagstöcke, die auf Teenager und sogar Kinder eindroschen. Schon bald übertrugen Fernsehbildschirme in ganz Amerika die angespannten, dramatischen und blutigen Szenen, die darauf folgten. Gewaltige Menschenmassen versammelten sich nun bei Kings Reden, der Unterstützer für die Sache zusammentrommelte. Bundesbehörden waren

gezwungen zu intervenieren, um die Spannung abzubauen.

King hatte seine Lektion von früher gelernt – er musste den Druck bis zum Anschlag aufrechterhalten. Die Vertreter der weißen Machtstrukturen gingen widerstrebend Verhandlungen mit King ein. Gleichzeitig sanktionierte er weiterhin die Märsche der Demonstranten in der Innenstadt, die aus allen Richtungen kamen und Connors Polizeikräfte überstrapazierten. Verängstigte ortsansässige Kaufleute hatten genug davon und baten die weißen Interessenvertreter darum, sich mit den Anführern der Bürgerrechtsbewegung für eine umfangreiche Einigung zusammenzusetzen, wodurch sie im Grunde selbst in den Innenstädten die Rassentrennung abschafften und einwilligten, schwarze Mitarbeiter einzustellen.

Es war sein bis dahin größter Triumph; King hatte sein ehrgeiziges Ziel erreicht. Es spielte jetzt keine Rolle mehr, ob die weißen Autoritäten einen Rückzieher machten (was sie schließlich auch taten). Kennedy saß in der Falle, sein eigenes Gewissen war von dem belastet, was er in Birmingham gesehen hatte. Kurz nach der Einigung hielt der Präsident im Fernsehen eine Rede an die Nation, in der er die Notwendigkeit für einen sofortigen Fortschritt in den Bürgerrechten erklärte und einige ehrgeizige neue Gesetze vorschlug. Dies führte zum Civil Rights Act (Bürgerrechtsgesetz) von 1964, der dem Wahlrechtsgesetz (Voting Rights Act) von 1965 den Boden bereitete.

Dies machte Dr. King zum unangefochtenen Anführer der Bürgerrechtsbewegung und bald auch zu einem Träger des Friedensnobelpreises. Das Geld floss in Strömen in die SCLC, und die Bewegung schien unaufhaltsam an Fahrt aufzunehmen. Doch wie bereits zuvor schienen mit jedem neuen Sieg die Sorgen und Belastungen für King nur zuzunehmen.

In den Jahren nach Birmingham nahm King eine gewaltige Reaktion unter den Konservativen und Republikanern wahr, die sich gegen die Erfolge der Bewegung wehrten. Sie setzten alles daran, den Fortschritt aufzuhalten. Er erfuhr, dass das FBI Mikrofone in seinen Hotelzimmern installiert und ihn schon seit Jahren ausspioniert hatte. Und die Behörde ließ nun offenbar Geschichten und Gerüchte an die Presse durchsickern. Er beobachtete, wie Amerika in Gewalt versank, die mit dem Attentat auf Präsident Kennedy ihren Anfang nahm.

Er sah eine neue Generation von schwarzen Aktivisten, die unter dem Banner der Black-Power-Bewegung in Erscheinung traten und seinen

gewaltlosen Ansatz als schwach und antiquiert kritisierten. Als King eine Kampagne in Chicago startete, um die diskriminierenden Mietpraktiken dort aufzuhalten, setzte er eine Einigung mit den lokalen Behörden durch, aber schwarze Aktivisten kritisierten ihn landesweit: Er habe sich mit zu wenig abspeisen lassen. Kurz danach buhten ihn die Besucher in einer Baptistenkirche in Chicago aus, und seine Rede ging in Black-Power-Rufen unter.

King wurde depressiv und verlor den Mut. Anfang 1965 sah er Bilder vom Vietnamkrieg in einer Zeitschrift, und das machte ihn ganz krank. Irgendetwas stimmte in Amerika ganz und gar nicht. In jenem Sommer suchte er den Stadtteil Watts in Los Angeles auf, nachdem gewalttätige Ausschreitungen in dieser Gegend ausgebrochen waren. Der Anblick von so viel Armut und Zerstörung überwältigte ihn. Hier, im Herzen einer der wohlhabendsten Städte Amerikas, im Zentrum der Fantasieindustrie, gab es einen großen Stadtteil, in dem viele Menschen in Armut lebten und keine Hoffnung für die Zukunft hatten. Und sie waren größtenteils unsichtbar. Amerika litt an einem Geschwür in seinem System – einer extremen Verteilung des Reichtums und der Bereitschaft, Unsummen in einen absurden Krieg zu investieren, während die Schwarzen in den Großstädten ihrem Schicksal überlassen blieben und randalierten.

Seine Depression mischte sich nun mit wachsender Wut. Seine Freunde bemerkten diese eine neue Seite an ihm in Gesprächen. Auf einer Klausurtagung mit seinem Stab sagte er: »Zu viele Menschen haben Macht und Liebe als Gegensätze gesehen … [Aber] die beiden ergänzen sich gegenseitig. Macht ohne Liebe ist unbesonnen, und Liebe ohne Macht ist rührselig.« Auf einer anderen Tagung redete er über neue Taktiken. Er würde die Gewaltlosigkeit zwar niemals aufgeben, aber die Kampagne des zivilen Ungehorsams würde sich ändern und verschärft werden müssen. »Gewaltlosigkeit muss eine neue Stufe erreichen … in Form des zivilen Ungehorsams der Massen. Es muss mehr als eine Forderung nach einer größeren Gesellschaft geben, es muss eine Kraft geben, die ihre Funktionsweise an einem entscheidenden Punkt unterbindet.« Es ging bei der Bewegung nicht darum, Schwarze in die Werte der amerikanischen Gesellschaft zu integrieren, sondern darum, diese Werte an ihrer Wurzel zu packen und zu verändern.

King wollte der Bürgerrechtsbewegung zusätzlich das Bedürfnis einimpfen, die Armut in den Innenstädten anzuprangern und gegen den Vietnamkrieg zu

protestieren. Am 4. April 1967 brachte er diese Ausweitung des Kampfs in einer Rede zum Ausdruck, die viel Aufmerksamkeit erregte und fast ausschließlich negativ aufgefasst wurde. Selbst seine glühendsten Anhänger kritisierten sie. Den Vietnamkrieg einzubeziehen würde die Öffentlichkeit nur von der Bürgerrechtsbewegung ablenken und entfremden, sagten sie. Das würde die Johnson-Administration auf den Plan rufen, von deren Unterstützung sie abhing. Es gehöre nicht zu seinen Aufgaben, sich auch für diese Belange einzusetzen.

King hatte sich niemals so einsam gefühlt, von so vielen Kritikern angegriffen. Anfang 1968 war seine Depression schlimmer als je zuvor. Er fühlte, dass sein Ende nahte. Unter seinen vielen Feinden gab es welche, die ihn für alles, was er gesagt und getan hatte, töten wollten. Er war von der Anspannung erschöpft und wusste spirituell nicht weiter. Im März jenes Jahres lud ihn ein Pastor in Memphis, Tennessee, in die Stadt ein, in der Hoffnung, dass er helfen würde, einen Streik schwarzer Müllmänner zu unterstützen, die schlecht behandelt worden waren. Es hatte Märsche, Boykotte und Proteste gegeben, und die Polizei hatte brutal darauf reagiert. Die Situation war hochexplosiv. King wollte absagen – er fühlte sich erschöpft. Aber wie so oft unter solchen Umständen erkannte er, dass es seine Pflicht war, zu tun, was in seiner Macht stand, und so willigte er doch ein. Am 18. März sprach er zu einer großen Menge in Memphis, und ihre begeisterte Reaktion gab ihm neue Zuversicht. Er hörte wieder jene Stimme, die ihm Mut zusprach und ihn vorwärtsdrängte. Memphis sollte in seiner Mission eine Schlüsselposition einnehmen.

In den nächsten Wochen kehrte er immer wieder nach Memphis zurück, um gegen den heftigen Widerstand der örtlichen Behörden seine Unterstützung und Hilfe anzubieten. Am Mittwoch, den 4. April, sprach er zu einer weiteren Menschenmenge: »Uns stehen schwere Tage bevor. Aber das macht mir jetzt nichts mehr aus, weil ich auf dem Gipfel war … wie jeder andere würde ich gerne ein langes Leben haben. Aber darüber mache ich mir jetzt keine Gedanken. Ich will nur Gottes Willen tun. Und er ließ mich auf den Berg steigen, und ich sah herüber, und ich sah das gelobte Land. Vielleicht gelingt es mir nicht, mit euch dorthin zu gehen. Aber ich will, dass ihr heute Abend wisst, dass wir als ein Volk das gelobte Land erreichen werden.«

Diese Rede ermutigte ihn und versetzte ihn in eine heitere Stimmung. Am nächsten Tag äußerte er seine Bedenken, dass der geplante Marsch vielleicht zu gewalttätigen Ausschreitungen führen könnte, aber er sagte, dass Angst sie

nicht davon abhalten sollte, weiterzumachen. »Ich bin lieber ein toter als ein ängstlicher Mann«, sagte er einem Vertrauten. An jenem Abend betrat King den Balkon vor seinem Motelzimmer, gekleidet und bereit für ein Abendessen in einem Restaurant mit seinen Vertrauten, als ein Schuss fiel und eine einzelne Kugel seinen Hals durchschlug. Er starb noch in derselben Stunde.

Interpretation: Martin Luther King Jr. war ein überaus vielschichtiger Mann. Es gab den Genussmenschen King, der Freude an schöner Kleidung, Essen, Tanz, Frauen und schelmischem Verhalten hatte. Es gab den praktisch veranlagten King, der immer die Probleme anderer Leute lösen wollte und die Dinge gründlich durchdachte. Dann gab es den sensiblen, introspektiven King, eine Seite, die ihn zunehmend zu spirituellen Themen zog. Diese Seiten standen häufig im Widerspruch zueinander und das äußerte sich in Stimmungsschwankungen. Dies führte oftmals dazu, dass er lange über Entscheidungen grübelte. Seine Gefährten waren verwundert, wie eingehend er seine Optionen abwog und wie oft er sich selbst infrage stellte, sich der Rolle, in die er durch die Umstände geraten war, für unwürdig hielt.

Seine Beziehung zu seinem Vater spiegelte diese Vielschichtigkeit wider. Auf der einen Seite liebte und respektierte er ihn aufrichtig – so sehr, dass er in Erwägung zog, Priester zu werden und seine Art der Menschenführung zu übernehmen. Andererseits war er sich bereits in sehr jungen Jahren der Gefahren bewusst, die damit einhergingen, sich nicht von der dominanten Präsenz des Vaters lösen zu können. Seinem jüngeren Bruder A. D. King fehlte ein solches Bewusstsein – eine Tatsache, die ihm im Leben viel Kummer bereiten sollte. A. D. wurde Priester, aber er konnte sich niemals abnabeln. Seine Karriere war unbeständig, und er zog von Kirche zu Kirche. Er entwickelte ein Alkoholproblem und offenbarte später im Leben eine selbstzerstörerische Ader, die seinem älteren Bruder Sorge bereitete. A. D. lebte im Schatten seines Vaters.

Etwas, das tief in Martin Jr. steckte, veranlasste ihn dazu, mehr Distanz und Autonomie zu schaffen. Das bedeutete nicht, kopflos gegen seinen Vater zu rebellieren, was letztlich nur offenbart hätte, wie sehr er sich von ihm hatte definieren lassen. Es bedeutete vielmehr, die Differenzen zwischen ihnen beiden zu verstehen und diese als Hebel zu nutzen, um Abstand zu schaffen. Es bedeutete, das Beste von seinem Vater zu nehmen – seine Disziplin, seine hohe Prinzipientreue, seine fürsorgliche Art. Und es bedeutete, seinen eigenen Weg zu gehen, wenn sich etwas tief in ihm rührte, dies zu tun.

Martin Jr. brachte sich selbst bei, auf seine Intuition zu hören, was zu seiner Entscheidung führte, seine öffentliche Karriere in Montgomery zu beginnen und den Posten als Anführer der MIA anzunehmen. In solchen Augenblicken war es fast so, als könne er sein Schicksal vorhersehen und seine Gewohnheit fallen lassen, zu intensiv über die Dinge zu grübeln.

Einige Wochen nachdem er der Anführer der MIA wurde, begann er den wachsenden Druck zu spüren, der mit diesem Posten einherging. Die vielen Seiten seines Charakters gewannen plötzlich die Oberhand und stürzten ihn in eine innere Krise: Es gab den von Selbstzweifeln geplagten King, den ängstlichen King, den praktisch veranlagten King, der von den zahllosen Hindernissen und internen Querelen frustriert war, den King, der sich nach einem einfacheren und angenehmeren Leben sehnte. Dieser innere Konflikt lähmte ihn. All das erreichte seinen Höhepunkt in der Nacht, als er in seine Küche ging, und plötzlich verwandelten sich jene Neigungen und Intuitionen, die ihn zuvor in seinem Leben geleitet hatten, in eine tatsächliche Stimme – die Stimme Gottes, die sein Schicksal formulierte und ihre dauerhafte Unterstützung anbot. Er konnte diese Stimme so deutlich in seinem Innern hören, dass sie im Laufe seines Lebens immer wieder nachhallen und auf ihn wirken sollte.

Von da an bezog er sich in seinen Gesprächen und Reden immer wieder auf diese »Stimme«, die ihn jetzt leitete. Und mit dieser Stimme verschwanden die Zweifel, Ängste und tiefen inneren Konflikte. Er konnte sich auf einer völlig neuen Ebene als ganzer Mensch sehen. Sicher würden seine Stimmungen und Ängste wiederkehren, aber auch die Stimme, die ihm seine Mission klarmachte.

Die Leute waren oft überrascht, manchmal auch irritiert, wie strategisch King sich verhielt, als sich seine Führungsrolle auf das ganze Land erstreckte. Während und nach jeder Bürgerrechtskampagne führte er eine eingehende Analyse der Handlungen und Reaktionen der Gegenseite durch, lernte seine Lektionen und verfeinerte seine Taktiken. Für manche ließ sich ein dermaßen kalkuliertes Verhalten nicht mit seiner Position als spiritueller Anführer vereinbaren, zum Beispiel seine Entscheidung, Kinder und Jugendliche in Birmingham als Mittel zu benutzen, um die Gefängnisse der Stadt zu füllen. Priester sollten nicht so berechnend denken. Aber für King war dieser Pragmatismus eng mit seiner Mission verbunden. Die Menschen mit Reden zu inspirieren war sentimental, und er hasste das. Nicht gründlich über die Ergebnisse nachzudenken bedeutete, Aufmerksamkeit erhaschen zu wollen,

um rechtschaffen zu wirken und dem eigenen Ego zu schmeicheln. Er wollte aber einen Wandel herbeiführen und die Lebensbedingungen der Schwarzen im Süden nachhaltig verbessern.

Er begriff, dass es in dem Spiel darum ging, auf die machthabenden Weißen einzuwirken, die sich dem Wandel auf jedem Schritt des Weges widersetzten. Er musste Sit-ins und Boykotte benutzen, um ihren Schmerz zu maximieren, auch während des Verhandlungsprozesses. Er musste die Aufmerksamkeit seitens der Presse maximieren und die hässliche Realität des Alltags der schwarzen Bevölkerung im Süden in die Wohnzimmer des weißen Amerikas bringen. Sein strategisches Ziel war dessen Gewissen. Er musste die Bewegung angesichts der steigenden Gewaltbereitschaft junger Schwarzer geeint halten. Und als die Stimme ihn an sein ultimatives Ziel erinnerte, für wahre Gerechtigkeit einzustehen und sie herbeizuführen, fühlte er sich dazu gezwungen, den Kampf auszuweiten und in eine großangelegte Kampagne des zivilen Ungehorsams umzumünzen.

In gewissem Sinne diente King als Stimme des schwarzen Amerika und nahm eine Rolle an, die der ähnelte, zu der ihn die Stimme geleitet hatte. Er strebte danach, Verbundenheit zu erzielen und dafür zu sorgen, dass sich die Bewegung auf praktische Ergebnisse konzentrierte, statt in internen Querelen zu versinken.

Seine depressiven Episoden, die in den späteren Jahren intensiver wurden, entsprangen seiner tiefen Empfindsamkeit für die Menschen, die ihn umgaben (der Neid und die ständige Kritik, mit denen er sich konfrontiert sah), und dem Zeitgeist. Vor vielen anderen spürte er die Stimmung in Amerika, die düstere Realität des Vietnamkriegs, die Verzweiflung in den Großstädten, die Unzufriedenheit der Jugend und ihr Wunsch nach Realitätsflucht durch Drogen, die Feigheit der politischen Führung. Er verband dies mit seiner eigenen Vorahnung des Untergangs – er wusste, dass er einem Attentat zum Opfer fallen könnte. Solche Stimmungen suchten ihn heim und quälten ihn. Doch die Stimme, die er so viele Jahre zuvor in Montgomery gehört hatte, half ihm dabei, seine Ängste zu überwinden und seine Depression zu besiegen. Immer wenn er sich mit seiner Mission und seinem Lebenszweck verbunden fühlte, spürte er ein tiefes Gefühl der Erfüllung. Er tat das, wozu er bestimmt war, und er hätte dieses Leben gegen kein anderes eingetauscht. In seinen letzten Tagen wuchs die Verbindung: Er sollte den Menschen in Memphis den Wandel bringen, aber sein Schicksal unterband dies.

In vielerlei Hinsicht teilen wir das Dilemma, mit dem sich King konfrontiert sah, weil es ein grundlegendes Element der menschlichen Natur ist: Wir alle sind vielschichtig. Wir zeigen der Welt gerne eine Fassade, die konsistent und reif ist, aber wir wissen alle genau, dass wir vielen verschiedenen Launen zum Opfer fallen und abhängig von den Umständen viele unterschiedliche Masken tragen. Wir können praktisch, sozial, introspektiv, irrational und von der augenblicklichen Stimmung abhängig sein, und dieses innere Chaos verursacht uns Schmerzen. Uns fehlt das Gefühl von Kohärenz und Richtung im Leben. Wir könnten jeden beliebigen Lebensweg wählen, abhängig von unseren sich ständig wandelnden Launen, die uns mal in die eine, mal in die andere Richtung treiben. Warum sollten wir hierhin statt dorthin gehen? Wir gehen durchs Leben, erreichen niemals die Ziele, die unserer Meinung nach wichtig sind, oder schöpfen unser Potenzial nicht aus. Die Augenblicke, in denen wir Klarheit und einen Sinn spüren, sind rar. Um den Schmerz unserer Ziellosigkeit zu lindern, geben wir uns unter Umständen verschiedenen Süchten hin, verfolgenden neue Formen des Vergnügens oder widmen uns einer Aufgabe, die uns nur wenige Monate oder gar Wochen interessiert.

Die einzige Lösung dieses Dilemmas ist Kings Lösung: einen höheren Lebenszweck zu finden, eine Mission, die uns *unsere* Richtung vorgibt, nicht die unserer Eltern, Freunde oder Altersgenossen. Diese Mission ist eng mit unserer Individualität verknüpft, die uns einzigartig macht. Oder wie King es ausdrückte: »Wir haben die Verantwortung zu entdecken, wofür wir geschaffen sind, unsere Lebensaufgabe zu entdecken, zu entdecken, wozu wir bestimmt sind. Und wenn wir das herausgefunden haben, sollten wir mit aller Kraft und Energie, die wir aufbringen können, dies zu erreichen suchen.« Diese »Lebensaufgabe« ist das, wozu wir bestimmt sind, und wird durch unsere besonderen Fähigkeiten, Gaben und Neigungen vorgegeben. Sie ist unsere Berufung im Leben. Für King war es ein Impuls, seinen eigenen, besonderen Weg zu finden, das Praktische mit dem Spirituellen zu verbinden. Diesen übergeordneten Lebenszweck zu finden gibt uns die Ganzheit und Richtung, nach der wir uns alle sehnen.

Betrachten Sie Ihre Lebensaufgabe als etwas, das von innen heraus zu Ihnen spricht – die innere Stimme. Diese wird Sie oft in Form von Unbehagen warnen, wenn Sie sich in unnötige Verpflichtungen verstricken oder wenn Sie einen Berufsweg einschlagen, der Ihrem Naturell nicht entspricht. Sie lenkt Sie zu den Aktivitäten und Zielen, die sich mit Ihrem Naturell vereinbaren lassen. Wenn Sie auf sie hören, werden Sie mehr Klarheit und

Ganzheitlichkeit spüren. Wenn Sie genau hinhören, wird Sie diese Stimme zu Ihrem speziellen Schicksal führen. Das kann etwas Spirituelles oder etwas Persönliches sein – oder beides.

Es ist nicht die Stimme Ihres Egos, das nach Aufmerksamkeit und schneller Befriedigung seiner Bedürfnisse verlangt; etwas, das Sie im Inneren weiter zersplittert. Vielmehr zieht sie Sie in Ihre Arbeit und in das, was Sie tun müssen, hinein. Sie ist manchmal schwer zu hören, weil Ihr Kopf voll mit den Stimmen anderer ist, die Ihnen sagen, was Sie zu tun und zu lassen haben. Zuhören erfordert Introspektion, Anstrengung und Übung. Wenn Sie Ihrer inneren Stimme folgen, passieren in der Regel oft positive Dinge. Sie haben die innere Kraft, das zu tun, was Sie tun müssen, und werden nicht durch andere Leute verunsichert, die ihre eigene Agenda haben. Dieser Stimme zuzuhören wird Sie mit Ihren übergeordneten Zielen verbinden und Ihnen helfen, Umwege zu vermeiden. Das wird Sie strategischer, fokussierter und anpassungsfähiger machen. Sobald Sie die Stimme hören und Ihre Lebensaufgabe verstehen, gibt es kein Zurück mehr. Ihr Kurs ist gesetzt – und wenn Sie von ihm abweichen, wird dies Unruhe und Schmerz verursachen.

Wer ein Warum hat zu leben, erträgt fast jedes Wie.

FRIEDRICH NIETZSCHE

Schlüssel zur menschlichen Natur

In der heutigen Welt stehen wir vor einer besonderen Herausforderung: Sobald unsere Ausbildung zu Ende ist, finden wir uns plötzlich in einer Arbeitswelt wieder, in der die Menschen skrupellos sind und der Wettbewerb aggressiv ist. Wenn wir Glück haben, haben unsere Eltern nur wenige Jahre zuvor viele unserer Bedürfnisse erfüllt und waren da, um uns anzuleiten, in manchen Fällen waren sie sogar zu beschützend. Jetzt sind wir auf uns allein gestellt und haben nur wenig oder gar keine Lebenserfahrung, auf die wir zurückgreifen können. Wir müssen aber Entscheidungen treffen, die sich auf unsere gesamte Zukunft auswirken.

Vor nicht allzu langer Zeit waren unsere beruflichen und privaten Entscheidungen noch ziemlich begrenzt. Uns fiel eine bestimmte Aufgabe oder Rolle zu, und diese übten wir jahrzehntelang aus. Bestimmte ältere Personen – Mentoren, Familienmitglieder oder religiöse Gelehrte – erteilten

bei Bedarf Rat. Eine solche Stabilität und Unterstützung sind heute in unserer schnelllebigen Welt kaum noch zu finden. Jeder ist damit beschäftigt, über die Runden zu kommen, und die Menschen waren noch nie so sehr mit ihren eigenen Bedürfnissen und Agenden beschäftigt. Der Rat unserer Eltern wirkt in dieser neuen Ordnung womöglich völlig antiquiert. Angesichts dieser einzigartigen Lage reagieren wir üblicherweise auf zwei Arten.

Einige von uns sind von all den Änderungen berauscht und begrüßen diese neue Ordnung. Sie sind jung und voller Energie. Die Fülle an Möglichkeiten, die die digitale Welt ihnen zu bieten hat, fasziniert sie. Sie experimentieren, probieren viele verschiedene Jobs aus, haben viele verschiedene Beziehungen und erleben Abenteuer. Sich auf eine Karriere oder einen Partner festzulegen, scheint wie eine unnötige Einschränkung dieser Freiheit zu sein. Befehle zu befolgen und Autoritätspersonen zuzuhören ist altmodisch. Es ist besser, alles auf eigene Faust zu erkunden, Spaß zu haben und offen zu sein. Es wird schon eine Zeit kommen, in der sie herausfinden, was genau sie mit ihrem Leben anstellen wollen. In der Zwischenzeit ist es ihre Hauptmotivation, ihre Freiheit zu bewahren und das zu tun und dorthin zu gehen, wonach ihnen gerade der Sinn steht.

Manche von uns reagieren jedoch auf die genau entgegengesetzte Art. Verängstigt von dem Chaos legen sie sich schnell auf eine Karriere fest, die praktisch und lukrativ ist – in der Hoffnung, dass sie sich mit einigen ihrer Interessen deckt, was aber nicht zwingend der Fall ist. Sie finden einen Partner oder eine Partnerin, mit dem beziehungsweise der sie eine feste Beziehung eingehen. Sie klammern sich unter Umständen noch an ihre Eltern. Was sie antreibt, ist, die Stabilität herzustellen, die in dieser Welt so schwer zu finden ist.

Langfristig führen beide Lebenswege aber zu einigen Problemen. Im ersten Fall führt das ständige Ausprobieren dazu, dass wir niemals wirklich solide Kenntnisse in einem besonderen Bereich entwickeln. Es fällt uns schwer, uns lange auf eine einzelne Aktivität zu konzentrieren, weil wir es gewohnt sind, von einer Sache zur anderen zu springen und uns abzulenken. Das macht es doppelt schwer, neue Fähigkeiten zu erlernen, wenn wir das wollen. Deswegen engen sich unsere beruflichen Möglichkeiten ein. Wir sind in dem Schema gefangen, ständig von einem Job zum nächsten zu wechseln. Wir wollen jetzt vielleicht eine feste Beziehung, aber wir haben keine Kompromissbereitschaft entwickelt und sträuben uns gegen die Einschränkungen, die eine feste Beziehung auf unsere Freiheit hätte. Obwohl

wir uns das vielleicht nur ungern eingestehen, zermürbt unsere Freiheit uns langsam.

Im zweiten Fall fängt der Beruf, für den wir uns mit Anfang zwanzig entschieden haben, nach zehn Jahren an, etwas langweilig zu werden. Wir haben ihn aus praktischen Gründen gewählt, aber er hat wenig mit dem zu tun, was uns im Leben wirklich interessiert. Es fühlt sich an wie ein reiner Job. Unser Geist entkoppelt sich von der Arbeit. Und jetzt, in der Mitte unseres Lebens, fängt diese Fülle an Möglichkeiten in der modernen Welt an, einen Reiz auf uns auszuüben. Vielleicht brauchen wir einen neuen, interessanteren Job oder eine neue Beziehung oder ein neues Abenteuer?

In beiden Fällen tun wir, was in unserer Macht steht, um unsere Frustration in den Griff zu bekommen. Doch im Laufe der Jahre fangen wir an, phasenweise Schmerz zu empfinden, den wir langfristig nicht leugnen oder unterdrücken können. Wir sind uns der Quelle des Unbehagens normalerweise nicht bewusst: das fehlende Ziel und die wahre Richtung in unserem Leben. Dieser Schmerz äußert sich auf unterschiedliche Weise.

Wir *langweilen* uns zunehmend. Wir engagieren uns beruflich nicht mehr und wenden uns verschiedenen Ablenkungen zu, um uns gedanklich zu beschäftigen. Dem Gesetz der abnehmenden Erträge folgend, müssen wir immer neue und stärkere Formen der Ablenkung finden: den neuesten Unterhaltungstrend, Reisen an exotische Orte, einen neuen Guru oder eine Bewegung, der wir folgen können, Hobbys, die wir anfangen und schnell wieder aufgeben, oder Abhängigkeiten aller Art. Nur wenn wir alleine sind oder in Momenten der Stille spüren wir wirklich die chronische Langeweile, die viele unserer Handlungen motiviert und an uns nagt.

Wir fühlen uns immer *unsicherer* . Wir alle haben Träume und ein Gefühl für unser eigenes Potenzial. Wenn wir ziellos durchs Leben geirrt sind oder uns verlaufen haben, wird uns allmählich die Diskrepanz zwischen unseren Träumen und der Realität bewusst. Wir haben nicht wirklich etwas vorzuweisen. Wir sind neidisch auf jene, die ihre Ziele erreicht haben. Unser Ego ist angegriffen, lockt uns in eine Falle. Wir sind zu empfindlich, um Kritik anzunehmen. Lernen erfordert die Einsicht, dass wir Dinge nicht wissen und uns verbessern müssen, aber wir fühlen uns zu unsicher, um dies zuzugeben, und so verfestigen sich unsere Vorstellungen und unsere Fähigkeiten stagnieren. Wir kaschieren dies mit einem Anschein der Sicherheit und starken Meinungen oder moralischer Überlegenheit, aber die zugrunde liegende Unsicherheit lässt sich nicht abschütteln.

Wir fühlen uns oft *nervös* und *gestresst* , wissen aber nicht genau, warum. Im Leben gibt es unweigerlich Hindernisse und Schwierigkeiten, aber wir haben zu viel Zeit damit verbracht, alles zu vermeiden, was schmerzhaft ist. Vielleicht haben wir keine Verantwortung übernommen, mit der das Risiko des Scheiterns einherging. Wir haben harte Entscheidungen und belastende Situationen gemieden. Aber dann tauchen sie in der Gegenwart auf: Wir sind gezwungen, etwas bis zu einem Termin zu vollenden, oder wir werden plötzlich ehrgeizig und wollen einen Traum verwirklichen. Wir haben in der Vergangenheit aber nicht gelernt, wie man mit solchen Situationen umgeht, und die Nervosität und der Stress übermannen uns. Unsere Vermeidungsstrategie führt zu einer unterschwelligen, ständig präsenten Nervosität.

Nicht zuletzt fühlen wir uns *niedergeschlagen* . Wir alle wollen glauben, dass unser Leben mit einem Zweck und einer Bedeutung verbunden ist, dass wir mit etwas verbunden sind, das größer ist als wir selbst. Unsere Taten sollen sich bedeutsam und signifikant anfühlen. Ohne diese Überzeugung erfahren wir eine Leere und Depression, die wir aber anderen Faktoren zuschreiben.

Machen Sie sich klar: Niemand trägt eine Schuld für dieses Gefühl der fehlenden Orientierung und Verwirrung. Es ist eine natürliche Reaktion darauf, in Zeiten großen Wandels und Chaos hineingeboren zu sein. Die alten sinnstiftenden Systeme der Vergangenheit – Religionen, universelle Ziele, an die man glauben konnte, sozialer Zusammenhalt – sind weitgehend verschwunden, zumindest in der westlichen Welt. Ebenso verschwinden komplizierte Konventionen, Regeln und Tabus, die früher das menschliche Verhalten kanalisiert haben. Wir alle treiben dahin, und es ist nicht verwunderlich, dass sich so viele Menschen in Abhängigkeiten und Depression verlieren.

Das Problem ist hier einfach: Menschen streben von Natur aus nach einem Sinn oder einer Richtung. Andere lebende Organismen verlassen sich auf ihre Instinkte, die ihr Verhalten bestimmen. Wir hingegen verlassen uns auf unser Bewusstsein. Doch der menschliche Geist ist ein Fass ohne Boden: Er gibt uns endlose mentale Räume, die wir erkunden können. Unsere Vorstellung kann uns überallhin führen und alles heraufbeschwören. In jedem x-beliebigen Moment könnten wir die Entscheidung treffen, in Hunderte verschiedene Richtungen zu gehen. Ohne gültige Glaubenssysteme oder Konventionen scheinen wir keinen klaren Kompass zu haben, der unser

Verhalten und unsere Entscheidungen lenkt – und das kann unerträglich sein.

Zum Glück gibt es einen Weg aus dieser misslichen Lage, der jedem von uns zur Verfügung steht. Es ist nicht nötig, sich einen Guru zu suchen oder die Vergangenheit mit ihren Gewissheiten nostalgisch zu verklären. Es gibt durchaus einen Kompass und ein Leitsystem: die Entdeckung unseres *individuellen* Lebenszwecks. Das ist der Weg, den die größten Leistungsträger und Beeinflusser der menschlichen Kulturentwicklung eingeschlagen haben, und wir müssen den Pfad nur sehen, um ihn zu beschreiten. Und so funktioniert es.

Jeder Mensch ist einzigartig. Diese Einzigartigkeit ist auf dreierlei Weise in uns eingeprägt: die einzigartige Konfiguration unserer DNA, die besondere Art und Weise, wie unser Gehirn verschaltet ist, und die einzigartigen Erfahrungen, die wir im Laufe unseres Lebens machen. Betrachten Sie diese Einzigartigkeit als Samen, der bei der Geburt gepflanzt wird und potenziell wächst. Und diese Einzigartigkeit hat einen Zweck.

In der Natur können wir in einem funktionierenden Ökosystem ein hohes Maß an Vielfalt unter den Spezies beobachten. Weil diese vielfältigen Spezies das Gleichgewicht aufrechterhalten, ist das System reich und kann sich selbst versorgen, wodurch neuere Spezies und mehr Zusammenhänge entstehen. Ökosysteme mit einer geringen Artenvielfalt sind tendenziell unfruchtbar und ihre Gesundheit ist anfälliger. Wir Menschen wirken in unserem eigenen kulturellen Ökosystem. Im Verlauf der Geschichte konnten wir sehen, dass die gesündesten und am stärksten gefeierten Kulturen jene waren, die die größte interne Vielfalt unter den Individuen angeregt und ausgeschöpft haben: das alte Griechenland, die Sung-Dynastie in China, die italienische Renaissance, die 1920er Jahre in der westlichen Kultur, um nur einige zu nennen. Dies waren Phasen enormer Kreativität – Höhepunkte der Menschheitsgeschichte. Im Gegensatz dazu zeichneten sich Diktaturen durch Konformität und kulturelle Sterilität aus.

Indem wir unsere Einzigartigkeit im Laufe unseres Lebens zur Blüte bringen, durch unsere besonderen Fähigkeiten und die spezielle Art unserer Arbeit, leisten wir unseren Beitrag zu dieser notwendigen Vielfalt. Diese Einzigartigkeit transzendiert sogar unser individuelles Dasein. Wie könnten wir sonst erklären, warum wir uns zu Musik hingezogen fühlen, oder anderen Leuten zu helfen, oder zu bestimmten Wissensformen? Wir haben sie geerbt, und es gibt einen Grund, warum sie da ist.

Indem wir danach streben, mit dieser Einzigartigkeit Verbindung

aufzunehmen und sie zu kultivieren, erhalten wir einen Weg, dem wir folgen können, ein internes Leitsystem, das uns durchs Leben führt. Aber es ist nicht einfach, Verbindung mit diesem System aufzunehmen. Normalerweise sind die Zeichen für unsere Einzigartigkeit in unserer Kindheit klarer erkennbar. Wir fühlten uns damals – trotz des elterlichen Einflusses – ganz von selbst zu bestimmten Themen oder Aktivitäten hingezogen. Man nennt dies ursprüngliche Neigungen. Sie sprechen wie eine Stimme zu uns. Aber wenn wir älter werden, wird diese Stimme durch unsere Eltern, Freunde, Lehrer und die Kultur im Allgemeinen übertönt. Uns wird gesagt, was wir zu mögen haben, was cool und was uncool ist. Wir fangen an, das Gespür dafür zu verlieren, wer wir sind und was uns einzigartig macht. Wir wählen dann eine berufliche Laufbahn, die nicht zu unserem Naturell passt.

Um das Leitsystem zu nutzen, müssen wir eine möglichst starke Verbindung zu unserer Einzigartigkeit herstellen und lernen, unserer inneren Stimme zu vertrauen (mehr dazu im nächsten Abschnitt »Entdecken Sie Ihre Berufung im Leben«). Abhängig davon, in welchem Maß uns das gelingt, werden wir reich belohnt. Wir haben das Gefühl, dass unser Leben in eine bestimmte Richtung geht, in Form eines übergeordneten beruflichen Werdegangs, der sich mit unseren besonderen Neigungen verzahnt. Wir haben eine Berufung. Wir wissen, welche Fähigkeiten wir brauchen und entwickeln wollen. Wir haben Ziele und Teilziele. Wenn wir vom Weg abkommen oder uns in Dinge verstricken, die uns von unseren Zielen ablenken, fühlen wir uns unwohl und wollen schnell wieder auf Kurs kommen. Wir gehen vielleicht auf Erkundungsreise und erleben Abenteuer, was in der Jugend total natürlich ist, aber unsere Erkundungen gehen in eine Richtung, die uns von den ständigen Zweifeln und Ablenkungen befreit.

Um diesem Pfad zu folgen, müssen wir keiner geraden Linie folgen oder hinsichtlich unserer Neigungen eng fokussiert sein. Vielleicht fühlen wir uns zu mehreren Arten von Wissen hingezogen. Der Pfad erfordert die Beherrschung einer Vielzahl von Fähigkeiten und deren Kombination auf sehr originelle und kreative Weise. Das war das Genie eines Leonardo da Vinci, der seine Interessen – Kunst, Naturwissenschaft, Architektur und Ingenieurswesen – miteinander kombinierte, als er jede dieser Disziplinen gemeistert hatte. Dieser Ansatz lässt sich hervorragend mit unserem modernen, eklektischen Geschmack und unserer Liebe zu großen Erkundungen vereinbaren.

Wenn wir dieses innere Leitsystem aktivieren, werden alle negativen

Emotionen, die uns in unserer Ziellosigkeit plagen, neutralisiert und sogar in positive verwandelt. Wir langweilen uns vielleicht beim Erwerb gewisser Fertigkeiten. Üben kann anstrengend sein. Aber wir können diese Anstrengung dankbar annehmen, wenn wir wissen, welche enormen Vorteile später damit einhergehen. Wir lernen etwas, das uns begeistert. Uns dürstet nicht nach ständigen Ablenkungen. Unser Geist taucht voll in die Arbeit ein und genießt sie. Wir entwickeln die Fähigkeit, uns zu fokussieren, und diese Konzentration erzeugt einen Impuls. Wir merken uns das, was wir aufnehmen, weil wir emotional in den Lernprozess involviert sind. Wir lernen dann schneller, was zu kreativer Energie führt. Wenn der Geist aufgrund frischer Informationen brodelt, fliegen uns die Ideen quasi aus dem Nichts zu. Es ist sehr befriedigend, ein solches kreatives Niveau zu erlangen, und es wird sogar noch leichter, zu unserem bereits bestehenden Repertoire neue Fertigkeiten hinzuzufügen.

Mit einem Lebenszweck fühlen wir uns wesentlich weniger unsicher. Wir haben generell das Gefühl, dass wir Fortschritte machen und unser Potenzial teilweise oder ganz ausschöpfen. Wir blicken auf verschiedene Leistungen zurück, die klein oder groß sein können. Wir erreichen das, was wir uns vorgenommen haben. Es gibt vielleicht Augenblicke des Zweifels, aber sie sind eher mit der Qualität unserer Arbeit verbunden als mit unserem Selbstwert: Haben wir wirklich unser Bestes gegeben? Wenn wir uns mehr auf die Arbeit selbst beziehungsweise deren Qualität konzentrieren als darauf, was andere denken, können wir zwischen konstruktiver und böswilliger Kritik unterscheiden. Wir bilden eine Resilienz aus, die uns hilft, uns nach Niederlagen zu erholen und daraus zu lernen. Wir wissen, wer wir sind – und dieses Selbstbewusstsein wird unser Anker im Leben.

Wenn dieses Leitsystem intakt ist, können wir *Nervosität* und *Stress* in produktive Emotionen verwandeln. Wenn wir unsere Ziele erreichen wollen – ein Buch, eine Geschäftsidee, ein Wahlkampf –, müssen wir lernen, eine Menge Angst und Unsicherheit zu ertragen, und täglich Entscheidungen treffen, was zu tun ist. Im Zuge dessen lernen wir, unsere Angst zu kontrollieren. Wenn wir zu viel darüber nachdenken, wie weit wir noch gehen müssen, können wir uns leicht überfordert fühlen. Stattdessen lernen wir, uns auf kleinere Teilziele zu konzentrieren, die wir relativ zeitnah erfüllen. Wir entwickeln die Fähigkeit, unsere Angst zu regulieren – die hoch genug sein muss, um uns zu motivieren, weiter an uns zu arbeiten und besser zu werden, aber nicht so hoch sein darf, dass sie uns lähmt. Das ist eine

wichtige Kompetenz, die uns im Leben gute Dienste leistet.

Wir entwickeln auch eine hohe Stresstoleranz, die uns sogar Energie verleiht. Wir Menschen sind dafür geschaffen, mit Stress umzugehen. Unser unruhiger und energiegeladener Geist gedeiht am besten, wenn wir körperlich und geistig aktiv sind und das Adrenalin durch unseren Körper strömt. Es ist ein bekanntes Phänomen, dass Menschen schneller altern und abbauen, sobald sie in den Ruhestand treten. Ihr Geist hat keine Herausforderungen mehr, ängstliche Gedanken kehren zurück. Sie sind weniger aktiv. Wenn wir uns ein gewisses Maß an Stress und Anspannung bewahren und wissen, wie wir damit umgehen, können wir unsere Gesundheit verbessern.

Nicht zuletzt sinkt mit einem Lebenszweck das Risiko für eine *Depression* . Ja, emotionale Tiefpunkte sind unvermeidlich, sogar begrüßenswert. Sie sorgen dafür, dass wir uns zurückziehen und uns neu bewerten, so wie King es einst tat. Aber meist sind wir motiviert und sehen über die stumpfsinnige Routine hinweg, die unseren Alltag in der modernen Welt so häufig prägt. Wir haben eine Mission. Wir verwirklichen unsere Lebensaufgabe. Wir tragen zu etwas bei, das viel größer ist als wir selbst, und das adelt uns. Wir erleben Augenblicke großer Erfüllung, die uns Kraft geben. Selbst der Tod verliert seine Bedrohlichkeit. Was wir erreicht haben, wird uns überdauern, und wir haben nicht das niederschmetternde Gefühl, unser Potenzial verschwendet zu haben.

Betrachten Sie es einmal aus folgender Perspektive: In der Militärgeschichte können wir zwei Arten von Armeen unterscheiden – jene, die für ein Ideal oder ein Ziel kämpfen, und jene, die des Geldes wegen kämpfen, weil es ihr Job ist. Jene, die wegen eines Ziels in den Krieg ziehen, wie etwa die Armeen Napoleon Bonapartes, die kämpften, um die Französische Revolution voranzubringen, kämpfen beherzter. Sie verknüpfen ihr individuelles Schicksal mit dem des Ziels und ihrer Nation. Sie sind eher dazu bereit, in der Schlacht zu sterben, wenn ein Ziel dahintersteht. Die weniger enthusiastischen Soldaten in der Armee werden vom Gruppengeist ergriffen. Der General kann seinen Soldaten mehr abverlangen. Die Bataillone sind geeinter und die verschiedenen Kommandanten sind kreativer. Wer für ein Ziel kämpft, ist als Kampfkraftverstärker bekannt – je größer die Verbindung zur Sache, umso besser die Truppenmoral und damit die Kampfkraft. Eine solche Armee kann oft einen Feind schlagen, der eine wesentlich größere Armee hat, aber weniger motiviert ist.

Ähnliches gilt für Ihr Leben: Wenn Sie einen starken Lebenszweck haben,

ist das ein Kampfkraftverstärker. All Ihre Entscheidungen und Handlungen haben eine größere Schlagkraft, weil sie im Hintergrund von einer zentralen Idee und einer Absicht geleitet sind. Die vielen Seiten Ihres Charakters werden in diesem Zweck kanalisiert, was Ihnen mehr Energie verleiht. Ihr Fokus und Ihre Fähigkeit, sich nach einem Rückschlag zu erholen, verleihen Ihnen einen unausweichlichen Schwung. Sie können sich selbst mehr abverlangen. In einer Welt, in der so viele Menschen ziellos umhertreiben, werden Sie diese leicht überholen und aufgrund Ihrer Zielstrebigkeit auffallen. Die Leute wollen sich in Ihrer Nähe aufhalten, um sich von Ihrem Elan anstecken zu lassen.

Ihre Aufgabe als Schüler der menschlichen Natur ist zweigeteilt: Erstens müssen Sie sich der primären Rolle bewusst werden, die ein Sinn und Zweck im menschlichen Leben spielt. Die Notwendigkeit für einen Zweck hat für uns Menschen von Natur aus eine unwiderstehliche Zugkraft. Schauen Sie sich die Menschen in Ihrem Umfeld an und bewerten Sie, was ihr Verhalten leitet; erkennen Sie die Muster in ihren Entscheidungen: Ist die Freiheit, zu tun und zu lassen, wonach ihnen der Sinn steht, ihre primäre Motivation? Sind sie hauptsächlich auf Vergnügen, Geld, Aufmerksamkeit und Macht um ihrer selbst willen aus, oder suchen sie nach einem Anliegen, dem sie sich anschließen können? Das sind die Dinge, die wir *falsche Zwecke* nennen wollen, denn sie führen zu zwanghaftem Verhalten und in verschiedene Sackgassen (siehe den letzten Abschnitt dieses Kapitels zum Thema falsche Zwecke). Sobald Sie feststellen, dass jemand von einem falschen Zweck motiviert wird, sollten Sie es vermeiden, ihn anzustellen oder mit ihm zu arbeiten, weil er Sie voraussichtlich mit seiner unproduktiven Energie herunterziehen wird.

Sie werden bemerken, dass es einigen Leuten schwerfällt, ihren Zweck in Form einer Berufung im Leben zu finden. Vielleicht können Sie einer solchen Person helfen, oder Sie können sich gegenseitig unterstützen. Nicht zuletzt werden Sie vielleicht einige Leute identifizieren, die einem höheren Lebenszweck folgen. Das könnte ein junger Mensch sein, der zu wahrer Größe vorbestimmt zu sein scheint. Suchen Sie den Kontakt zu dieser Person und lassen Sie sich von ihrem Enthusiasmus anstecken. Andere sind vielleicht schon älter und können bereits einige Errungenschaften vorweisen. Sie sollten auf jede erdenkliche Weise mit ihnen Umgang pflegen, denn sie werden Sie nach oben heben.

Ihre zweite Aufgabe ist es, einen Sinn zu finden und diesen zu erhöhen,

indem Sie die Verbindung dazu so tief wie möglich machen (mehr dazu im nächsten Abschnitt). Wenn Sie jung sind, sollten Sie alles verwenden, was Sie finden, um Ihrer unbändigen Energie einen übergeordneten Rahmen zu geben. Erkunden Sie die Welt, sammeln Sie Erfahrungen, aber alles innerhalb eines bestimmten Rahmens. Am wichtigsten ist, dass Sie Fähigkeiten erwerben. Wenn Sie älter und vom Weg abgekommen sind, nutzen Sie die Fähigkeiten, die Sie erworben haben, und finden Sie Möglichkeiten, diese sanft in eine Richtung zu steuern, wo sie sich mit Ihren Neigungen und Ihrem Geist verbinden können. Vermeiden Sie plötzliche und drastische Karrierewechsel, wenn sie unpraktisch sind.

Bedenken Sie, dass Ihr Beitrag zur Kultur viele Formen annehmen kann. Sie müssen nicht Unternehmer oder eine prominente Person werden, die auf der Weltbühne agiert. Sie können genauso gut als einzelne Person in einer Gruppe oder Organisation operieren, solange Sie einen entschiedenen Standpunkt vertreten, der Ihr eigener ist, und diesen verwenden, um Ihren Einfluss sanft geltend zu machen. Ihr Weg kann auch mit körperlicher Arbeit und der Ausübung eines Handwerks verbunden sein – Sie sind stolz auf die überragende Qualität Ihrer Arbeit, die eine dezidiert persönliche Note trägt. Es kann auch darum gehen, sich auf bestmögliche Weise um Ihre Familie zu kümmern. Keine Berufung ist der anderen überlegen. Was zählt, ist, dass sie mit einem persönlichen Bedürfnis und einer Neigung verbunden ist, und dass Ihre Energie Sie hin zu Verbesserung und kontinuierlichem Lernen aus Erfahrung bewegt.

Treiben Sie die Kultivierung Ihrer Einzigartigkeit und der Originalität, die damit einhergeht, möglichst auf die Spitze. In einer Welt voller Menschen, die beliebig austauschbar erscheinen, sind Sie unersetzbar. Sie sind einzigartig. Ihre Kombination aus Fähigkeiten und Erfahrungen ist nicht replizierbar. Dies stellt wahre Freiheit und die ultimative Macht dar, die wir als Menschen besitzen können.

Strategien für die Entwicklung eines höheren Lebenszwecks

Sobald Sie sich der Aufgabe verschreiben, Ihren Lebenszweck zu entwickeln und zu kräftigen, geht die harte Arbeit los. Sie werden es mit vielen Feinden und Hindernissen zu tun bekommen, die Ihrem Fortschritt im Weg stehen: die ablenkenden Stimmen anderer, die in Ihnen Zweifel bezüglich Ihrer

Berufung und Ihrer Einzigartigkeit schüren; Ihre eigene Langeweile und Frustration mit der Arbeit an sich und Ihrem schleppenden Fortschritt; der Mangel an vertrauenswürdiger Kritik; die Stadien der Nervosität, die Sie im Griff behalten müssen; und schließlich der Burn-out, der oft mit konzentrierter Arbeit über eine lange Zeit hinweg einhergeht.

Die folgenden fünf Strategien dienen dazu, diese Hindernisse zu überwinden. Sie sind in loser Reihenfolge angeordnet, wobei der erste Ausgangspunkt der essenzielle ist. Sie müssen aber versuchen, sie alle in die Tat zu setzen, um kontinuierlichen Fortschritt zu gewährleisten.

Entdecken Sie Ihre Berufung im Leben

Suchen Sie nach Anzeichen ursprünglicher Neigungen, die Sie in Ihrer frühen Kindheit hatten, weil diese damals oft noch sehr klar waren. Manche Leute können sich leicht an solche frühen Neigungen erinnern, aber bei vielen erfordert dies Introspektion und etwas Nachforschung. Versuchen Sie sich an die Augenblicke zu erinnern, in denen Sie von einem bestimmten Thema besonders fasziniert waren, oder von spezifischen Aktivitäten und Formen des Spielens.

Die berühmte Wissenschaftlerin Marie Curie aus dem 19. Jahrhundert konnte sich genau an den Augenblick erinnern, als sie vier Jahre alt war und in das Büro ihres Vaters ging und plötzlich vom Anblick all der Reagenzgläser und Messgeräte für verschiedene chemische Experimente fasziniert war, die in einer polierten Glasvitrine ausgestellt waren. Ihr ganzes Leben lang sollte sie eine ähnliche Spannung und Vorfreude verspüren, wenn sie in ein Labor ging. Bei Anton Tschechow war es der erste Theaterbesuch als Junge in seiner Kleinstadt. Die ganze Atmosphäre der Illusion faszinierte ihn. Für Steve Jobs war es der Augenblick, als er als Kind an einem Elektrogeschäft vorbeiging und die geheimnisvollen Geräte im Schaufenster sah, deren Design und Komplexität er bestaunte. Für Tiger Woods war es im Alter von zwei Jahren der Moment, als er seinem Vater dabei zusah, wie er Golfbälle in ein Netz in der Garage schlug, und er seine freudige Erregung und den Wunsch kaum zurückhalten konnte, ihn nachzuahmen. Der Schriftsteller Jean-Paul Sartre fand es als Kind faszinierend, gedruckte Worte auf einer Seite zu sehen und sich zu überlegen, welche magischen Bedeutungen jedes Wort wohl besaß.

Diese Augenblicke instinktiver Anziehung ergaben sich plötzlich und ohne jede Beeinflussung durch Eltern oder Freunde. Es ist schwer in Worte zu

fassen, warum sie auftraten; sie sind Zeichen für etwas, das jenseits unserer persönlichen Kontrolle liegt. Die Schauspielerin Ingrid Bergman drückte es am besten aus, als sie über die Faszination sprach, die sie empfand, als sie in sehr jungen Jahren vor der Filmkamera ihres Vaters stand: »Ich entschied mich nicht fürs Schauspiel. Es entschied sich für mich.« Manchmal können diese Augenblicke auch eintreten, wenn wir älter sind. So wie Martin Luther King Jr. seine Mission im Leben erkannte, als er in den Busboykott in Montgomery hineingezogen wurde. Und manchmal können sie eintreten, wenn wir andere Menschen beobachten, die Meister ihres Fachs sind.

Als junger Mann fühlte sich der künftige japanische Filmregisseur Akira Kurosawa ziemlich ziellos. Er versuchte es erst mit der Malerei und arbeitete dann als Regieassistent beim Film – ein Job, den er hasste. Er hatte vor aufzuhören, als er 1936 den Auftrag erhielt, für den Regisseur Kajiro Yamamoto zu arbeiten. Als er diesen großen Meister bei der Arbeit beobachtete, erkannte er plötzlich die magischen Möglichkeiten, die sich in und durch Film eröffneten, und er fand seine Berufung. Er beschrieb dies später so: »Es war wie der Wind auf einem Gebirgspass, der mir über das Gesicht blies. Damit meine ich den wundervoll erfrischenden Wind, den man nach einem anstrengenden Aufstieg spürt. Der Windhauch sagt einem, dass man kurz davor ist, den Pass zu erreichen. Dann steht man am Pass und sieht nach unten auf das Panorama, das sich einem eröffnet. Als ich hinter Yama-San stand, der auf seinem Regiestuhl saß, neben der Kamera, spürte ich, wie mein Herz mit demselben Gefühl anschwoll – ‚ich habe es endlich geschafft'.«

Als weiteres Anzeichen gelten Augenblicke in Ihrem Leben, als Ihnen bestimmte Aufgaben oder Aktivitäten natürlich vorkamen und leichtfielen, als würden Sie in einem Strom schwimmen. Bei der Ausführung solcher Aktivitäten haben Sie eine größere Toleranz für die Eintönigkeit des Übens. Die Kritik der anderen entmutigt Sie nicht so leicht; Sie wollen lernen. Sie können dies anderen Themen oder Aufgaben gegenüberstellen, die Sie als sehr langweilig und unbefriedigend empfanden oder die Sie frustrierten.

In diesem Zusammenhang gilt es, die besondere Form der Intelligenz herauszufinden, für die Ihr Gehirn von Natur aus ausgelegt ist. In seinem Buch *Der Abschied vom IQ* zählt der Psychologe Howard Gardner bestimmte Intelligenzformen auf, für die die Menschen normalerweise eine besondere Gabe oder Affinität haben. Dies könnte Mathematik und Logik sein, körperliche Aktivität, Wörter, Bilder oder Musik. Man könnte auch die

soziale Intelligenz dazuzählen, also ein überlegenes Einfühlungsvermögen in andere Menschen. Wenn Sie eine Aktivität ausüben, die sich gut und richtig anfühlt, wird sie jener Form der Intelligenz entsprechen, für die Ihr Gehirn am besten ausgelegt ist.

Mithilfe dieser Faktoren sollten Sie in der Lage sein, die schemenhaften Umrisse Ihrer Berufung auszumachen. Indem Sie diesen Prozess durchlaufen, entdecken Sie sich letztlich selbst: was Sie anders machen, was vor den Meinungen der anderen vorhanden war. Sie machen sich dadurch wieder mit Ihren natürlichen Vorlieben und Abneigungen vertraut. Im Laufe unseres Lebens verlieren wir oft die Verbindung zu unseren Präferenzen für bestimmte Dinge, weil wir von unseren Mitmenschen und unserer Kultur stark beeinflusst werden. Ziehen Sie jetzt solche äußeren Einflüsse ab. Je tiefer Ihre Verbindung zu Ihrer Berufung wird, umso eher werden Sie in der Lage sein, den schlechten Ideen der anderen zu widerstehen. Aktivieren Sie Ihr inneres Leitsystem. Investieren Sie etwas Zeit in diesen Prozess und arbeiten Sie falls nötig mit einem Tagebuch. Gewöhnen Sie sich an, sich selbst zu beurteilen und sich zuzuhören, sodass Sie ständig Ihren Fortschritt kontrollieren und Ihre Berufung an die verschiedenen Phasen in Ihrem Leben anpassen können.

Wenn Sie jung und beruflich gerade erst am Durchstarten sind, sollten Sie ein relativ weites Feld erkunden, das mit Ihren Neigungen in Zusammenhang steht – wenn es Sie zum Beispiel zu Worten und Schreiben zieht, sollten Sie alle verschiedenen Formen des Schreibens ausprobieren, bis Sie genau das Genre finden, das zu Ihnen passt. Wenn Sie älter und erfahrener sind, sollten Sie die Fähigkeiten nutzen, die Sie bereits entwickelt haben, und einen Weg finden, sie stärker an Ihre wahre Berufung anzupassen. Denken Sie daran, dass Ihre Berufung eine Kombination verschiedener Bereiche sein kann, die Sie faszinieren. Für Steve Jobs war es etwa die Schnittstelle von Technologie und Design. Halten Sie den Prozess offen; Ihre Erfahrung wird Sie auf dem Weg leiten.

Versuchen Sie nicht, sich darum zu drücken, Ihre Berufung zu entdecken, und glauben Sie ja nicht, dass sie Ihnen von selbst zufällt. Obwohl sie sich bei einigen Menschen schon früh im Leben abzeichnet oder sich in einem Heureka-Moment schlagartig zeigt, erfordert sie von den meisten von uns eine kontinuierliche Introspektion und Anstrengung. Das Experimentieren mit den Fertigkeiten und Optionen, die mit Ihrer Persönlichkeit sowie Ihren Neigungen zusammenhängen, ist nicht nur der grundlegendste Schritt bei der

Entwicklung eines höheren Lebenszwecks, es ist vielleicht insgesamt der wichtigste Schritt im Leben. Wenn Sie in Ihrem tiefsten Inneren wissen, wer Sie sind, wenn Sie Ihre Einzigartigkeit kennen, wird es Ihnen viel leichter fallen, alle anderen Stolperfallen der menschlichen Natur zu vermeiden.

Nutzen Sie Widerstand und negativen Ansporn

Der Schlüssel zum Erfolg in jedwedem Bereich ist es, zunächst einmal Fähigkeiten in verschiedenen Bereichen zu entwickeln, um diese später auf eine einzigartige und kreative Weise miteinander kombinieren zu können. Dieser Prozess kann sehr zäh und schmerzhaft sein, weil Sie sich dabei Ihrer Einschränkungen und relativen Defizite bewusst werden. Die meisten Menschen streben – bewusst oder unbewusst – danach, Eintönigkeit, Schmerz und jede Form von Widrigkeit zu vermeiden. Sie versuchen, sich selbst in Situationen zu bringen, in denen Sie mit weniger Kritik konfrontiert sind und das Risiko eines Fehlschlags minimiert wird. Sie müssen daher die Entscheidung treffen, sich in die entgegengesetzte Richtung zu bewegen. Akzeptieren Sie negative Erfahrungen, Einschränkungen und sogar Schmerz als probates Mittel, um Ihre Fähigkeiten zu verbessern und Ihren Lebenszweck zu schärfen.

Wenn es um körperliches Training geht, wissen Sie, dass es wichtig ist, Schmerz und Unbehagen zu ertragen, sofern sie in einem vertretbaren Rahmen auftreten, weil sie später Kraft, Ausdauer und andere positive Resultate mit sich bringen. Genauso verhält es sich in Bezug auf die Schulung des Geistes, wenn Sie die Eintönigkeit beim Üben annehmen. Frustration ist ein Zeichen dafür, dass Sie Fortschritte machen, weil Ihrem Geist bewusst wird, dass Sie Ihre Fähigkeiten weiter verbessern müssen.

Nutzen Sie zudem jede Form von Termindruck: Wenn Sie sich selbst ein Jahr geben, um ein Projekt zu vollenden oder ein Start-up zu gründen, werden Sie in der Regel ein Jahr oder länger brauchen. Wenn Sie sich drei Monate geben, werden Sie es viel schneller durchziehen, und die konzentrierte Energie, mit der Sie ans Werk gehen, wird Ihr Fähigkeitsniveau anheben und das Endergebnis zusätzlich verbessern. Falls nötig, sollten Sie sich also enge, aber dennoch realistische Fristen setzen, um der Sinnhaftigkeit Ihres Vorhabens Nachdruck zu verleihen.

Thomas Edison wusste, dass er manchmal viel zu lange brauchte, um seine Erfindungen zu verwirklichen. Daher erzählte er Journalisten regelmäßig von deren Genialität und verkaufte ihnen seine Ideen teuer. Aufgrund der

öffentlichen Aufmerksamkeit stand er infolgedessen unter Zugzwang, sein Projekt relativ bald in die Tat umzusetzen oder sich der Lächerlichkeit preiszugeben. Er musste über sich hinauswachsen, und das gelang ihm auch fast immer. Doch der große Zenmeister Hakuin aus dem 18. Jahrhundert trieb es auf die Spitze: Er war von bestimmten Koans (paradoxe Anekdoten, die zur Erleuchtung führen sollen) gefrustet, die ihm sein Meister unterbreitete. Sein ausbleibender Fortschritt trieb ihn in die Verzweiflung, und so sagte er sich mit aller Ernsthaftigkeit: »Wenn ich es nicht schaffe, eines dieser Koans in sieben Tagen zu beherrschen, bringe ich mich um.« Das funktionierte bei ihm, und zwar immer wieder, bis er erleuchtet wurde.

Während Sie auf Ihrem Pfad voranschreiten, werden Sie zunehmend von anderen Leuten kritisiert werden. So manche Kritik ist vermutlich konstruktiv und sollte daher beherzigt werden, aber andere Kritiken sind ausschließlich auf Neid zurückzuführen. Letztere lassen sich am emotionalen Ton des Kritikers erkennen, der seine negative Meinung zum Ausdruck bringt. Solche Leute übertreiben es gerne ein wenig, sprechen mit etwas zu viel Nachdruck, sie werden persönlich, stellen also Ihre allgemeine Kompetenz infrage und heben Ihre Persönlichkeit stärker hervor als Ihre Leistung – allerdings sagen sie Ihnen nicht konkret, was und wie Sie sich verbessern könnten. Sobald Sie dies erkennen, dürfen Sie diese Kritik in keiner Weise an sich heranlassen und verinnerlichen. Wenn Sie anfangen, sich zu rechtfertigen, ist das ein klares Zeichen dafür, dass jemand Ihren wunden Punkt getroffen hat. Nutzen Sie vielmehr die negativen Meinungen solcher Kritiker, um sich selbst zu motivieren und Ihren Lebenszweck zu verstärken.

Nehmen Sie zielgerichtete Energie auf

Wir Menschen sind extrem anfällig für die Stimmungen und die Energie anderer Leute. Aus diesem Grund sollten Sie es vermeiden, zu viel Kontakt zu all jenen zu haben, die einen schwachen oder falschen Lebenszweck verfolgen. Versuchen Sie stattdessen, Leute zu finden und sich mit ihnen zu umgeben, die einen stark ausgeprägten Lebenssinn haben. So jemand könnte der perfekte Mentor oder Lehrer oder Partner für ein Projekt sein. Solche Leute werden in der Regel das Beste aus Ihnen herausholen, und Sie werden es einfacher und anregender finden, deren Kritik zu hören.

Dies war die Strategie, die Coco Chanel (siehe Kapitel 5) so viel Macht verlieh. Sie fing ihr Leben aus einer sehr schwachen Position heraus an, als Waisenkind mit wenig oder gar keinen Ressourcen im Leben. Sie erkannte

mit Anfang zwanzig, dass es ihre Berufung war, Mode zu schöpfen und ihre eigene Modelinie zu gründen. Sie benötigte jedoch dringend Führung, vor allem hinsichtlich der geschäftlichen Belange. Sie suchte daher nach Leuten, die ihr helfen konnten, ihren Weg zu finden. Im Alter von fünfundzwanzig Jahren traf sie das perfekte Ziel: einen wohlhabenden älteren englischen Geschäftsmann namens Arthur »Boy« Chapel. Sie fühlte sich von seinem Ehrgeiz angezogen, seinem reichen Erfahrungsschatz, seiner Kunstbeflissenheit und seiner schonungslos praktischen Veranlagung. Sie heftete sich mit großer Vehemenz an ihn. Er war in der Lage, ihr das Selbstbewusstsein zu vermitteln, eine berühmte Modeschöpferin zu werden. Er brachte ihr die Regeln des Geschäftslebens bei. Seine Kritik war teilweise hart, doch sie konnte sie akzeptieren, weil sie tiefen Respekt für ihn empfand. Er half ihr auf ihrem Weg, bei ihren ersten wichtigen Entscheidungen, ihr Unternehmen zu gründen. Durch ihn entwickelte sie ihren Lebenszweck, den sie ihr gesamtes Leben lang beibehielt. Ohne seinen Einfluss wäre ihr Pfad zu verwirrend und schwierig gewesen. Später im Leben kehrte Coco Chanel immer wieder zu dieser Strategie zurück. Sie suchte sich andere Männer und Frauen, die Fähigkeiten hatten, die ihr fehlten oder die sie stärken musste – Zuvorkommenheit, Kenntnisse im Marketing, einen Riecher für kulturelle Trends – und entwickelte Beziehungen, die es ihr ermöglichten, von ihnen zu lernen.

Finden Sie Leute, die pragmatisch sind und nicht einfach nur charismatisch oder visionär. Ersuchen Sie sie um ihren praktischen Rat, übernehmen Sie ihre grundlegende Haltung, die Dinge durchzuziehen. Falls möglich, sollten Sie sich von einer Gruppe von Leuten aus verschiedenen Bereichen umgeben, als Freunde oder Partner, die eine ähnliche Energie haben. Sie werden sich gegenseitig dabei helfen, den Lebenszweck jedes Einzelnen zu erhöhen. Geben Sie sich nicht mit virtuellen Partnern oder Mentoren zufrieden, denn sie werden nicht dieselbe Wirkung haben.

Erschaffen Sie eine Leiter aus unterschiedlich gewichteten Zielen

Ihre langfristigen Ziele werden Ihnen enorme Klarheit und Entschlossenheit verleihen. Diese Ziele – ein Projekt oder Unternehmen – können relativ ehrgeizig sein, sodass Sie das Beste aus sich herausholen. Das Problem dabei ist, dass sie auch innere Unruhe schüren, immer wenn Sie auf den Berg von Arbeit blicken, den Sie abarbeiten müssen, um ans Ziel zu gelangen. Um

diese Unruhe unter Kontrolle zu halten, müssen Sie eine Leiter aus kleineren Teilzielen erschaffen. Fangen Sie bei Ihrem großen Endziel an und arbeiten Sie sich bis in die Gegenwart zurück. Je kleiner die Teilziele sind, umso leichter und schneller lassen sie sich abarbeiten, und diese kleinen Erfolge schaffen ein Gefühl der Befriedigung und des Fortschritts. Teilen Sie die Aufgaben in kleinere Häppchen auf; jeder Tag oder jede Woche muss Mikroziele haben. Diese werden Ihnen helfen, sich zu konzentrieren, und Sie vor Verstrickungen oder Umwegen bewahren, die Ihre Energie verschwenden.

Gleichzeitig müssen Sie sich kontinuierlich Ihr großes Endziel vor Augen führen, damit Sie sich nicht in Details verlieren. Kehren Sie daher in regelmäßigen Abständen zu Ihrer ursprünglichen Vision zurück und stellen Sie sich die enorme Befriedigung vor, die Sie erfüllen wird, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben werden. Diese Vorstellung wird Ihnen Klarheit bringen und Sie dazu inspirieren, weiterzumachen. Doch halten Sie den Prozess flexibel. Werfen Sie von Zeit zu Zeit einen erneuten Blick auf Ihren Fortschritt und justieren Sie Ihre jeweiligen Ziele bei Bedarf, indem Sie kontinuierlich aus Ihrer Erfahrung lernen, sich anpassen und Ihr ursprüngliches Ziel verbessern.

Vergessen Sie nicht, dass Sie eine Reihe praktischer Ergebnisse und Errungenschaften anstreben, keine Liste unverwirklichter Träume und abgebrochener Projekte. Mit kleineren, eingebetteten Zielen zu arbeiten wird Ihnen dabei helfen, sich in eine diese Richtung zu bewegen.

Verlieren Sie sich in Ihrer Arbeit

Die größten Hürden bei der Aufrechterhaltung eines hohen, konsistenten Lebenszwecks sind wohl die langfristig erforderliche Hingabe und die damit verbundenen Opfer. Sie müssen Augenblicke der Frustration, Langeweile und des Scheiterns ertragen sowie die endlosen Versuchungen in unserer Kultur, die sofortige Lustbefriedigung versprechen. Die Vorteile, die weiter oben in den Schlüsseln aufgezählt wurden, sind oft nicht auf den ersten Blick zu erkennen. Und im Laufe der Jahre können Sie sich mit einem Burn-out konfrontiert sehen.

Um diese Eintönigkeit auszugleichen, brauchen Sie daher Flow-Momente, in denen Ihr Geist so intensiv in die Arbeit versunken ist, dass Sie Ihr Ego transzendieren. Der Psychologe Abraham Maslow nannte dies »Spitzenerfahrungen« – wenn Sie sie einmal erlebt haben, verändert Sie das für immer. Sie werden einen inneren Drang verspüren, sie zu wiederholen.

Die unmittelbareren Bedürfnisbefriedigungen, die die Welt zu bieten hat, werden im Vergleich dazu erblassen, und wenn Sie sich für Ihre Hingabe und Ihre Opfer belohnt fühlen, wird sich Ihr Lebenssinn weiter verstärken.

Diese Erfahrungen können nicht künstlich geschaffen werden, aber Sie können sich darauf vorbereiten und die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens enorm erhöhen. Erstens ist es unabdingbar abzuwarten, bis Sie sich eine Weile in dem Prozess befinden – bis Sie etwa Ihr Projekt zumindest zur Hälfte erledigt haben, oder nachdem Sie mehrere Jahre Ihr Betätigungsfeld erforscht haben. Erst dann ist Ihr Geist mit allen möglichen Informationen und Erfahrungen angefüllt und Sie sind reif für eine Spitzenerfahrung.

Zweitens müssen Sie Zeit für Ihre Arbeit blocken, in der Sie ungestört sind – so viele Stunden am Tag und Tage pro Woche wie möglich. Hierfür müssen Sie die üblichen Ablenkungen rigoros beseitigen, unter Umständen sogar eine Zeit lang untertauchen. Betrachten Sie diese Auszeit als eine Art spirituellen Rückzug. Steve Jobs pflegte seine Bürotür zu schließen und sich den ganzen Tag dort aufzuhalten und zu warten, bis er in einen Flow-Zustand kam. Sobald Ihnen dies leichter fällt, können Sie es fast überall tun. Einstein war bekannt dafür, so tief in seine Gedankenwelt zu versinken, dass er ziellos durch die Stadt lief oder auf einem See umhersegelte.

Drittens muss die Betonung auf der Arbeit liegen, niemals auf Ihnen selbst oder Ihrem Wunsch nach Anerkennung. Verbinden Sie Ihren Geist mit der Arbeit an sich, denn jeder eindringende Gedanke über Ihr Ego, Ihre Selbstzweifel oder Ihre persönlichen Obsessionen kann den Flow unterbrechen. Sie werden den Flow nicht nur als extrem therapeutisch wahrnehmen, er wird auch zu überaus kreativen Ergebnissen führen.

Immer wenn die Schauspielerin Ingrid Bergman an einem bestimmten Film arbeitete, steckte sie ihre gesamte Energie in das Projekt und vergaß alles andere in ihrem Leben. Im Gegensatz zu anderen Schauspielern, die ihrer Gage oder ihrem Bekanntheitsgrad größere Beachtung schenkten, sah Bergman nur die Chance, vollständig in die Rolle einzutauchen, die sie spielte und zum Leben erweckte. Zu diesem Zweck tauschte sie sich mit den Drehbuchautoren und dem Regisseur aus, passte die Rolle und teilweise auch die Dialoge aktiv an sich an, um sie glaubwürdiger zu machen. Die anderen vertrauten ihr in dieser Hinsicht, weil ihre Vorschläge fast immer hervorragend waren und auf intensivem Nachdenken über ihre Rolle beruhten.

Sobald sie den Schreib- und Denkprozess weit genug geführt hatte,

verbrachte sie Tage oder Wochen damit, sich selbst mit der Rolle zu vereinen, und interagierte in dieser Zeit nicht mit anderen Menschen. Dadurch konnte sie alle Schmerzen, die sie im echten Leben hatte, vergessen, etwa den frühen Verlust ihrer Eltern oder ihren rücksichtslosen Ehemann. Dies waren Augenblicke aufrichtiger Freude in ihrem Leben und sie übertrug ihre Spitzenerfahrungen auf die Leinwand. Das Publikum konnte in ihren Darbietungen etwas sehr Realistisches wahrnehmen und identifizierte sich außergewöhnlich intensiv mit den Figuren, die Ingrid Bergman verkörperte. Die Gewissheit, dass sie regelmäßig solche Erlebnisse haben würde und diese dem Resultat zugutekämen, motivierte sie, den Schmerz und die Opfer zu überwinden, die sie sich abverlangte.

Betrachten Sie dies als eine Art religiöser oder spiritueller Hingabe an Ihr Lebenswerk. Eine solche Hingabe führt letzten Endes zu Augenblicken der Verschmelzung mit der eigenen Arbeit und zu einer Art von Ekstase, die sich unmöglich in Worte fassen lässt, wenn man sie nicht selbst erlebt hat.

Die Versuchung der falschen Ziele

Die Sogwirkung, die von der Suche nach einem Lebenssinn ausgeht, stammt von zwei Elementen der menschlichen Natur. Erstens sind wir nicht in der Lage, uns auf unsere Instinkte zu verlassen, wie andere Tiere das tun. Wir benötigen ein Hilfsmittel, um unsere Richtung zu finden; etwas, das unser Verhalten einschränkt und in die richtigen Bahnen lenkt. Zweitens sind wir uns als Individuen in einer in einem Universum eingebetteten Welt, in der es Milliarden anderer Menschen gibt, unserer geringen Bedeutsamkeit bewusst. Wir sind uns auch unserer Sterblichkeit bewusst, und dass wir letztlich in der Ewigkeit der Zeit vergehen werden. Wir müssen uns daher größer fühlen als die Individuen, die wir sind, und mit etwas verbinden, das uns transzendiert.

Weil die menschliche Natur aber so ist, wie sie ist, streben viele Menschen danach, auf billige Weise Sinn und ein Gefühl der Transzendenz zu erschaffen, also den einfachsten und schnellsten Weg mit dem geringsten Aufwand zu finden. Solche Menschen geben sich einem *falschen Zweck* hin, der lediglich die Illusion von Lebenssinn und Transzendenz bietet. Dieser unterscheidet sich von den echten Zwecken auf folgende Weise: Der wahre Zweck kommt von innen heraus. Er ist eine Idee, eine Berufung, ein Gefühl für eine Mission, die wir persönlich spüren und mit der wir eng verbunden sind. Wir sind selbst darauf gekommen; ja, vielleicht sind wir von anderen

inspiriert worden, aber niemand hat ihn uns auferlegt und niemand kann ihn uns wegnehmen. Wenn wir gläubig sind, nehmen wir die Lehrmeinungen nicht einfach so hin; wir durchlaufen eine rigorose Introspektion und bilden unsere Überzeugung im Inneren, uns selbst treu bleibend. Ein falscher Zweck kommt aus externen Quellen, etwa Glaubenssystemen, die wir im Ganzen schlucken, oder Konformität zu dem, was andere Menschen tun.

Der wahre Zweck führt uns nach oben, auf ein menschlicheres Niveau. Wir verbessern unsere Fähigkeiten und schärfen unseren Geist, wir erkennen unser Potenzial und tragen zur Gesellschaft bei. Ein falscher Zweck führt abwärts, zur tierischen Seite unserer Natur – hin zu Abhängigkeiten, dem Verlust mentaler Kräfte, gedankenloser Konformität und Zynismus.

Es ist entscheidend, dass wir uns dieser falschen Zwecke bewusst werden. Früher oder später fällt jeder auf sie herein, weil sie so einfach, beliebt und billig sind. Wenn wir den Impuls eliminieren können, uns diesen minderwertigeren Formen zuzuwenden, zieht es uns auf unserer unvermeidlichen Suche nach Sinn und Zweck von selbst zu den höheren Formen. Hier sind die fünf gängigsten Formen von falschen Zwecken, die seit dem Anbeginn der Zivilisation einen Reiz auf Menschen ausüben.

Das Streben nach Vergnügen

Für viele von uns ist Arbeit einfach nur eine lästige Notwendigkeit im Leben. Was uns wirklich motiviert, ist das Vermeiden von Schmerz, der Genuss von möglichst viel Vergnügen in unserer Freizeit. Vergnügen können verschiedene Formen annehmen, wie etwa Sex, Stimulanzien, Unterhaltung, Essen, Einkaufen, Glücksspiel, technische Spielereien oder Spiele aller Art. Ganz gleich, welcher Form von Vergnügen wir nachjagen, sie neigen alle dazu, zu einer Dynamik der abnehmenden Erträge zu führen. Das bedeutet, die Augenblicke des Vergnügens, die wir bekommen, werden durch Wiederholung dumpfer. Wir benötigen entweder immer mehr von derselben Sache oder suchen ständig einen neuen Kick. Aus unserem Bedürfnis wird oft eine Sucht, und mit der Abhängigkeit geht ein Nachlassen der Gesundheit und der geistigen Kräfte einher. Wir steigern uns in die Dinge hinein, nach denen wir uns sehnen, und verlieren uns darin. Unter dem Einfluss von Drogen oder Alkohol beispielsweise können wir kurzzeitig das Gefühl haben, der Banalität unseres Lebens zu entfliehen.

Diese Form des falschen Zwecks ist in der heutigen Welt sehr gängig, vor allem weil uns eine gewaltige Fülle an Ablenkungen zur Verfügung steht, aus

der wir wählen können. Aber das geht gegen ein grundlegendes Element der menschlichen Natur: Um ein tieferes Gefühl von Vergnügen zu haben, müssen wir lernen, uns selbst einzuschränken. Wenn wir zu Unterhaltungszwecken in kurzer Folge verschiedene Bücher lesen, führt das nur dazu, dass wir jedes einzelne Buch weniger genießen. Unser Geist ist überreizt und überfordert, und wir müssen gleich zum nächsten Buch greifen. Ein hervorragendes Buch zu lesen und völlig in die Handlung einzutauchen, hat einen entspannenden und wohltuenden Effekt, weil wir die Reichtümer, die darin verborgen sind, entdecken können. In den Augenblicken, in denen wir nicht lesen, denken wir immer wieder an das Buch.

Wir alle brauchen vergnügliche Augenblicke außerhalb der Arbeit und Wege, um unsere Anspannung zu lösen. Aber wenn wir einen Sinn haben, dem wir folgen, wissen wir, dass wir uns einschränken müssen und dass es besser ist, wenige intensive Erfahrungen zu haben statt einer Überreizung durch zu viel Stimulation.

Sinn und Sekten

Wir Menschen haben ein dringendes Bedürfnis, an etwas zu glauben, und in Ermangelung großer vereinender Glaubenssysteme wird diese Leere leicht durch alle möglichen kleinen Zwecke und Sekten gefüllt. In der Regel haben solche Gruppen nicht lange Bestand. Doch in ihrer kurzen Lebensdauer ersetzen ihre Anhänger die klare Vision dessen, wonach sie streben, durch extreme Überzeugung und Irrglauben. Zu diesem Zweck werden schnell Feindbilder geschaffen, die als Quelle für alles herangezogen werden, was in der Welt falsch läuft. Solche Gruppen werden das Mittel, durch das Menschen ihrem persönlichen Frust, Neid und Hass Ausdruck verleihen können. Sie fühlen sich überlegen, als Teil einer Clique, die einen besonderen Zugang zur Welt hat.

Wir können Mikrozwecke oder eine Sekte an der Schwammigkeit dessen erkennen, was ihre Anhänger wollen. Sie sind nicht in der Lage, die Art von Welt oder Gesellschaft, die sie sich wünschen, auf konkrete, praktische Weise zu beschreiben. Viel von ihrem Daseinszweck dreht sich um negative Definitionen: Wenn man nur diese Leute oder jene Praktiken loswird, wird die Welt ein Paradies. Sie haben keine Strategie oder definierte Methoden, um ihre nebulösen Ziele zu erreichen, was ein klares Anzeichen dafür ist, dass es in ihrer Gruppe nur darum geht, Gefühle auszuleben.

In der Regel brauchen solche Gruppen große öffentliche Versammlungen,

damit sich die Leute durch die schiere Größe der Menschenansammlung und die gemeinsamen Gefühle mitreißen lassen. Gerissene Herrscher haben dies im Laufe der Geschichte sehr wirkungsvoll genutzt. Menschen in einer Gruppe lassen sich sehr leicht manipulieren. Durch kurze, einfache Phrasen mit vielen Wiederholungen können sie dazu gebracht werden, Slogans zu skandieren und die absurdesten und irrationalsten Ideen zu schlucken. In einer Menschenmenge kann sich der Einzelne leicht von jeder persönlichen Verantwortung entbunden fühlen, was in Gewalt ausarten kann. Die Leute haben das Gefühl, nicht mehr so klein zu sein und für etwas Größeres zu stehen, aber eine solche Vergrößerung ist eine Illusion. Sie sind in Wirklichkeit viel kleiner, weil sie ihren freien Willen und ihre individuelle Stimme verlieren.

Wenn wir uns mit einem Zweck identifizieren und uns mit ihm assoziieren, kann das ein wichtiger Teil unseres Lebenssinns sein, wie dies bei Martin Luther King Jr. der Fall war. Aber es muss sich aus einem inneren Prozess heraus entwickeln, in dem wir eindringlich über das Thema nachgedacht haben und uns dem Zweck verschreiben, weil er Teil unseres Lebenswerks ist. Wir sind nicht einfach ein Rädchen im Getriebe einer solchen Gruppe, sondern tragen aktiv dazu bei, indem wir unsere Einzigartigkeit einbringen und nicht einfach nur der Linie des Unternehmens nachplappern. Wir schließen uns der Sache nicht an, weil wir unser Ego befriedigen oder hässlichen Emotionen Luft machen wollen, sondern vielmehr aus einem Hunger für Gerechtigkeit und Wahrheit, der tief in uns steckt und aus unserem Lebenssinn erwächst.

Geld und Erfolg

Für viele Menschen kann die Jagd nach Geld und Status viel Motivation und Konzentration bieten. Sie sind der Meinung, dass die Suche nach einer Berufung eine grandiose Zeitverschwendung und eine angestaubte Vorstellung ist. Aber auf lange Sicht wird diese Philosophie oft das unbrauchbarste Ergebnis herbeiführen.

Erstens suchen sich solche Typen in der Regel ein Feld, in dem sie in kürzester Zeit am meisten Geld verdienen können. Sie zielen auf die größten Lohnzahlungen ab. Ihre Berufswahl hat demnach wenig bis gar nichts mit ihren eigentlichen Neigungen zu tun. Die Bereiche, die sie wählen, sind oft mit anderen unersättlichen Geld- und Erfolgsjägern bevölkert, und daher ist die Konkurrenz sehr groß. Wenn sie fleißig genug sind, können sie sich eine

Zeit lang ganz gut über Wasser halten, aber mit zunehmendem Alter fangen sie an, sich unruhig zu fühlen und sich zu langweilen. Sie versuchen auf unterschiedliche Weise an Geld zu kommen und erfolgreich zu sein; sie brauchen neue Herausforderungen. Sie müssen Wege finden, sich selbst zu motivieren. Oft machen sie auf ihrer getriebenen Jagd nach Geld große Fehler, weil sie nur kurzfristig denken, wie beispielsweise diejenigen, die in den Derivatenwahn verfielen, der dem Börsenkrach von 2008 voranging.

Zweitens kommen nachhaltiges Geld und Erfolg dadurch, dass man authentisch bleibt und nicht gedankenlos dem Weg folgt, den andere gehen. Wenn wir Geld zu unserem Hauptziel machen, kultivieren wir niemals wirklich unsere Einzigartigkeit, und früher oder später wird jemand, der jünger und hungriger ist als wir selbst, uns ersetzen.

Und der letzte Punkt ist: Diese Menschen wollen oft einfach mehr Geld und Status haben als andere und sich ihnen überlegen fühlen. Anhand dieses Maßstabs ist es schwer festzustellen, wann man genug hat, weil es immer Menschen geben wird, die mehr haben. Daher ist dieses Bestreben endlos und erschöpfend. Und weil die Verbindung zu ihrer Arbeit nicht persönlich ist, werden solche Menschen irgendwann die Verbindung zu sich selbst verlieren; das Streben ist seelenlos; sie sind Workaholics ohne eine echte Berufung. Sie können depressiv oder manisch werden und verlieren oft das, was sie gewonnen haben, wenn die Manie übermächtig wird.

Wir alle kennen die Auswirkungen der »Hyperintention«: Wenn wir *unbedingt* schlafen wollen und müssen, wird das höchstwahrscheinlich nicht funktionieren. Wenn wir auf einer Tagung einen *perfekten* Vortrag halten müssen, werden wir übernervös und unsere Leistung leidet darunter. Wenn wir *um jeden Preis* einen Partner oder Freunde finden wollen, werden wir potenzielle Kandidaten wahrscheinlich eher abstoßen. Wenn wir uns stattdessen entspannen und uns auf andere Dinge konzentrieren, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass wir einschlafen oder einen guten Vortrag halten oder anziehend auf andere wirken. Die schönsten Dinge im Leben geschehen als Nebeneffekt von etwas, sie sind also nicht direkt beabsichtigt und erwartet. Wenn wir versuchen, schöne Augenblicke zu kreieren, enttäuschen sie uns in der Regel.

Dasselbe gilt für die verbisse Suche nach Geld und Erfolg. Viele der erfolgreichsten, berühmtesten und wohlhabendsten Menschen fangen nicht mit einer Obsession für Geld und Status an. Ein hervorragendes Beispiel hierfür ist Steve Jobs, der in seinem vergleichsweise kurzen Leben ein

stattliches Vermögen verdient hat. Ihm waren materielle Besitztümer relativ egal. Er konzentrierte sich vor allem auf die Gestaltung der besten und originellsten Designs, und dadurch war ihm das Glück hold. Konzentrieren Sie sich darauf, Ihren Lebenssinn hochzuhalten, und der Erfolg wird Ihnen ganz von selbst zukommen.

Aufmerksamkeit

Die Menschen strebten schon immer nach Ruhm und Aufmerksamkeit, um sich größer und wichtiger zu fühlen. Sie wurden abhängig von der Anzahl der Leute, die ihnen applaudierten, der Größe der Armee, die sie befehligten, der Schar von Höflingen, die ihnen dienten. Dieser falsche Lebenszweck wurde durch die sozialen Medien sehr demokratisiert und verbreitet. Jetzt kann fast jeder von uns die Menge an Aufmerksamkeit haben, von der Könige und Eroberer früher nur träumen konnten. Unser Selbstbild und Selbstwertgefühl wurden an die Aufmerksamkeit gekoppelt, die wir täglich erhalten. In den sozialen Medien muss man hierfür immer spektakulärere Dinge tun, um auf sich aufmerksam zu machen. Es ist ein anstrengendes und entfremdendes Streben, weil wir uns selbst dadurch auf die Rolle eines Pausenclowns degradieren. Und sobald die Aufmerksamkeit auch nur minimal abfällt, nagt ein beißender Schmerz an uns: Verlieren wir unsere Anhängerschaft? Wer gräbt uns das Wasser beziehungsweise die Follower ab? Wie bei Geld und Erfolg haben wir eine viel größere Chance, Aufmerksamkeit auf uns zu ziehen, wenn wir einen hohen Lebenssinn entwickeln und Arbeit erschaffen, zu der sich die Menschen ganz von selbst hingezogen fühlen. Wenn die Aufmerksamkeit unerwartet ist, so wie mit dem Erfolg, den wir plötzlich haben, ist das umso befriedigender.

Zynismus

Friedrich Nietzsche schrieb einst: »Der Mensch würde es vorziehen, die Leere als Zweck zu haben als ohne Zweck zu sein.« Zynismus, das Gefühl, dass es im Leben keinen Sinn oder Zweck gibt, ist das, was wir als »die Leere als Zweck« bezeichnen. In der heutigen Welt, in der man immer weniger Vertrauen in die Politik und die Glaubenssysteme der Vergangenheit hat, wird diese Form des falschen Zwecks zunehmend gängig.

Zynismus setzt sich aus einigen oder allen folgenden Überzeugungen zusammen: Das Leben ist absurd, bedeutungslos und willkürlich. Standards der Wahrheit, Exzellenz oder Bedeutung sind völlig altmodisch. Alles ist

relativ. Die Urteile der Menschen sind einfach Interpretationen der Welt, keine ist besser als die andere. Alle Politiker sind korrupt, deshalb lohnt es sich nicht, sich zu engagieren; es ist besser, sich zu enthalten oder einen Anführer zu wählen, der bewusst alte Strukturen zerschlagen wird. Menschen, die erfolgreich sind, sind es nur, weil sie das System für sich nutzen. Man sollte jeder Form von Autorität misstrauen. Wenn man die Motive der Menschen ergründet, stellt man fest, dass sie allesamt egoistisch sind. Die Realität ist ziemlich brutal und hässlich; es ist besser, das einfach zu akzeptieren und skeptisch zu sein. Es ist wirklich schwer, etwas besonders ernst zu nehmen; wir sollten einfach nur darüber lachen und Spaß haben. Es ist doch sowieso egal.

Diese Einstellung verkauft sich als cool und hip. Ihre Anhänger haben eine apathische und hämische Art, die den Eindruck erzeugt, als wüssten sie über alles Bescheid. Aber die Einstellung ist nicht so, wie sie zu sein scheint. Hinter der gespielten pubertären Gleichgültigkeit steckt eine große Angst davor, sich zu bemühen und zu scheitern, Einsatz zu zeigen und ausgelacht zu werden. Sie entsteht aus bloßer Faulheit und bietet ihren Anhängern Trost für ihre fehlenden Errungenschaften.

Wir, die wir einem Sinn und Zweck nachjagen, wollen uns in die entgegengesetzte Richtung bewegen. Die Realität ist nicht brutal und hässlich – sie enthält vieles, das erhaben, schön und bewundernswert ist. Wir sehen dies in den großartigen Werken anderer Leistungsträger. Wir wollen mehr Begegnungen mit dem Erhabenen haben. Nichts ist ehrfurchtgebietender als das menschliche Gehirn selbst – seine Komplexität, sein ungenutztes Potenzial. Wir wollen einen Teil dieses Potenzials in unserem Leben ausschöpfen und uns nicht in der zynischen Einstellung von Leistungsverweigerern suhlen. Wir erkennen einen Sinn hinter allem, was wir erleben und sehen. Letztlich wollen wir die Neugierde und die Freude, mit der wir die Welt als Kinder betrachtet haben, als uns fast alles zauberhaft erschien, mit unserer Intelligenz als Erwachsene verschmelzen.

> *Das ganze Gesetz des menschlichen Daseins besteht nur darin, dass der Mensch sich immer vor etwas unermesslich Hohem beugen kann. Wenn man die Menschen des unermesslich Hohen beraubt, so werden sie nicht am Leben bleiben, sondern in Verzweiflung sterben. Das Unermessliche und Unendliche ist dem Menschen ebenso notwendig wie der kleine Planet, auf dem er wohnt.*

* Die National Association for the Advancement of Colored People, auch NAACP genannt, ist eine der ältesten und einflussreichsten schwarzen Bürgerrechtsorganisationen der USA.

14 WIDERSETZEN SIE SICH DEM ABWÄRTSSOG DER GRUPPE

DAS GESETZ DER KONFORMITÄT

Unserem Charakter haftet eine Seite an, der wir uns üblicherweise nicht bewusst sind – unsere soziale Persönlichkeit, also die andere Person, in die wir uns verwandeln, wenn wir in Gruppen operieren. In der Gruppensituation ahmen wir unbewusst nach, was andere sagen und tun. Wir denken anders, wollen unbedingt dazugehören und glauben das, was andere glauben. Wir fühlen andere Emotionen, lassen uns von der Gruppenatmosphäre anstecken. Wir neigen dazu, mehr Risiken einzugehen und uns irrational zu verhalten, weil alle anderen das auch tun. Diese soziale Persönlichkeit kann dominieren, wer wir sind. Wenn wir so sehr auf andere hören und unser Verhalten an sie anpassen, verlieren wir allmählich unsere Einzigartigkeit und die Fähigkeit, eigenständig zu denken. Die einzige Lösung ist es, ein Selbstbewusstsein und ein überlegenes Verständnis der Veränderungen zu entwickeln, die in uns auftreten, wenn wir in einer Gruppe sind. Mit einer solchen Intelligenz können wir überlegene soziale Schauspieler werden, die in der Lage sind, sich anzupassen und auf einem hohen Niveau mit anderen zu kooperieren, während wir gleichzeitig unsere Unabhängigkeit und Rationalität bewahren.

Ein Experiment in menschlicher Natur

Als kleiner Junge, der im kommunistischen China aufwuchs, träumte Gao Jianhua (*1952) davon, ein großer Schriftsteller zu werden. Er liebte die Literatur und seine Lehrer lobten ihn für seine Aufsätze und Gedichte. 1964 wurde er zur Yizhen Mittelschule (YMS) zugelassen, die unweit des Ortes

lag, in der seine Familie lebte. YMS befand sich in der Stadt Yizhen, etliche Hundert Kilometer nördlich von Peking, und galt als »Schlüsselschule« – über 90 Prozent ihrer Schüler gingen danach an die Universität. Es war schwer, für diese prestigeträchtige Schule zugelassen zu werden. An der YMS war Jianhua ein stiller und fleißiger Schüler. Sein ehrgeiziges Ziel war es, in sechs Jahren mit Bestnoten abzuschließen, um an der Universität von Peking angenommen zu werden. Von dort aus würde er die Karriere als Schriftsteller starten, von der er geträumt hatte.

Die Schüler der YMS lebten auf dem Campus und das Leben dort konnte ziemlich trostlos sein, weil die Kommunistische Partei nahezu jeden Aspekt des Lebens in China regulierte, unter anderem auch die Bildung. Es gab tägliche militärische Übungen, Propagandakurse, Arbeitsdienste und den normalen Unterricht, der sehr streng sein konnte.

An der YMS entwickelte Jianhua eine enge Freundschaft mit einem Klassenkameraden namens Fangpu, der vielleicht der überzeugteste Kommunist der ganzen Schule war. Fangpu war blass, schmächtig und trug eine Brille und sah aus, wie man sich einen intellektuellen Revolutionär vorstellte. Er war vier Jahre älter als Jianhua, aber sie hatten sich über ihre geteilte Liebe zur Literatur und ihren Wunsch, Schriftsteller zu werden, angefreundet. Sie waren verschieden – in Fangpus Lyrik ging es hauptsächlich um politische Themen, er verehrte den Vorsitzenden der Kommunistischen Partei, Mao Zedong, und wollte nicht nur seine Schriften nachahmen, sondern auch seine Laufbahn als Revolutionär. Jianhua hingegen interessierte sich kaum für Politik, obwohl sein Vater ein angesehener kommunistischer Kriegsveteran und Regierungsbeamter war. Nichtsdestotrotz hatten sie Freude an ihren Gesprächen über Literatur, und Fangpu behandelte Jianhua wie einen kleinen Bruder.

Im Mai 1966 war Jianhua gerade ins Lernen vertieft und bereitete sich für die Abschlussprüfungen am Ende des zweiten Schuljahrs vor, als Fangpu ihm einen Besuch abstattete und außergewöhnlich aufgedreht wirkte. Er hatte in den Zeitungen Pekings geschmökert, um sich über die neuesten Trends in der Hauptstadt zu informieren, und hatte kürzlich etwas über eine literarische Debatte gelesen, die von mehreren bekannten Intellektuellen losgetreten worden war, von der er Jianhua unbedingt erzählen wollte.

Diese Intellektuellen hatten bekannten, angesehenen Schriftstellern vorgeworfen, in ihren Theaterstücken, Filmen und Zeitschriftenartikeln kontrarevolutionäre Nachrichten zu verstecken. Sie fußten diese

Anschuldigungen auf der sorgfältigen Interpretation bestimmter Passagen in den Werken dieser Autoren, die als versteckte Kritik an Mao gedeutet werden konnten. »Manche Leute benutzen Kunst und Literatur, um die Partei und den Sozialismus anzugreifen«, sagte Fangpu. In dieser Debatte ginge es um die Zukunft der Revolution, sagte er, und Mao musste hinter allem stecken. Für Jianhua schien das alles ein wenig zäh und wissenschaftlich zu sein, aber er vertraute den Instinkten seines älteren Freundes und versprach, die weitere Entwicklung in der Zeitung zu verfolgen.

Fangpus Worte sollten sich als prophetisch erweisen: Binnen einer Woche hatten Zeitungen in ganz China die Geschichte der tobenden Debatte aufgegriffen. Lehrer an der YMS fingen an, über einige der Zeitungsartikel im Unterricht zu reden. Eines Tages berief der KP-Sekretär der Schule, ein pummeliger Mann namens Ding Yi, eine Versammlung ein und hielt eine Rede, in der er fast wortwörtlich einen Leitartikel gegen die kontrarevolutionären Schriftsteller zitierte. Es war klar, dass irgendetwas in der Luft lag. Die Schüler brachten nun jeden Tag viele Stunden damit zu, die neuesten Wendungen in der Debatte zu diskutieren.

In ganz Peking waren Plakate mit großen Überschriften aufgetaucht, in denen die »Parteiverräter« angegriffen wurden, womit alle gemeint waren, die insgeheim versuchten, die kommunistische Revolution zu behindern. Ding versorgte die Schüler mit Material, um ihre eigenen Poster zu gestalten, und die Schüler stürzten sich begeistert auf diese Aufgabe. Sie kopierten weitgehend die Poster aus Peking; Jianhuas Freund Zongwei, ein talentierter Künstler, machte das schönste Poster von allen mit seiner eleganten Kalligrafie. Innerhalb weniger Tage waren fast alle Wände der Schule mit Postern beklebt, und Sekretär Ding streifte über den Campus und las sie lächelnd und war mit der Arbeit zufrieden. Für Jianhua war das alles neu und aufregend, und ihm gefiel das neue Aussehen der Wände am Campus.

Die Kampagne in Peking konzentrierte sich auf ortansässige Intellektuelle, die jeder kannte, aber in Yizhen schien dies alles weit weg zu sein. Wenn China von allen möglichen Kontrarevolutionären infiltriert war, bedeutete das, dass sie vermutlich auch die Schule selbst infiltriert hatten, und daher war es nur logisch, dass die Schüler unter den Lehrern und Schulangestellten nach solchen Klassenfeinden suchten. Sie fingen an, ihre Vorträge und Unterrichtsstunden auf geheime Botschaften hin zu analysieren, so wie die Intellektuellen dies mit den Schriften der berühmten Autoren getan hatten.

Der Geografielehrer Liu sprach immer über die wundervollen Landschaften

Chinas, aber er erwähnte die inspirierenden Worte Maos dabei kaum. Konnte das etwas bedeuten? Der Physiklehrer Feng hatte einen amerikanischen Vater, der in der US-Marine gedient hatte. War er in Wirklichkeit ein Imperialist? Li, der Chinesischlehrer, hatte während der Revolution anfangs für die Nationalisten gegen die Kommunisten gekämpft, aber im letzten Jahr die Seiten gewechselt. Die Schüler hatten immer seiner Version der Ereignisse vertraut, und er war Jianhuas Lieblingslehrer, weil er gut Geschichten erzählen konnte. Aber rückblickend schien er ein wenig altmodisch und kleinbürgerlich zu sein. War er vielleicht immer noch ein kontrarevolutionärer Nationalist? Bald erschienen Plakate, die die Loyalität einiger Lehrer infrage stellten. Sekretär Ding hielt dies für eine triviale Anwendung der Debatte und ordnete an, alle Plakate zu verbieten, die Lehrer angriffen.

Im Juni hatte die Bewegung, die zunächst Peking und kurze Zeit später ganz China erfasste, einen Namen – die Große Proletarische Kulturrevolution. Es war Mao selbst gewesen, der sie durch die Zeitungsartikel angezettelt hatte, und er sollte im weiteren Verlauf diese neue Bewegung anführen. Er befürchtete, dass das Land der Mitte in seine feudale Vergangenheit zurückfiel. Tradierte Denk- und Handlungsweisen waren wieder in Erscheinung getreten, Bürokratien hatten sich zu einem Nährboden für eine neue Art von Elite entwickelt und die einfache Landbevölkerung blieb weiterhin relativ machtlos.

Er strebte nach einem Weckruf, der den revolutionären Geist wiederbeleben sollte. Er wollte, dass die jüngere Generation die Revolution aus erster Hand erlebte, indem sie sie selbst gestaltete. Er verkündete den jungen Leuten, dass sie das »Recht zur Rebellion« hätten, aber das chinesische Wort, das er dafür benutzte, war *zao fan* , was im wörtlichen Sinn bedeutet, alles auf den Kopf zu stellen. Es sei die Pflicht der jungen Leute, sagte er, die Autorität infrage zu stellen. Jene, die insgeheim versuchten, China in seine Vergangenheit zurückzuwerfen, nannte er »Revisionisten«, und er forderte die Schüler auf, ihm zu helfen, diese Revisionisten zu entlarven und sie aus dem neuen revolutionären China zu vertreiben.

Fangpu verstand diese Äußerungen Maos als Aufruf, aktiv zu werden, und gestaltete das provokanteste Plakat von allen – es war ein direkter Angriff gegen Sekretär Ding. Ding war nicht nur der Parteisekretär der Schule, sondern auch ein Veteran der Revolution und eine hochangesehene Person. Laut Fangpu bewies sein Verbot der Kritik an den Lehrern nur, dass er ein

Revisionist war, der alles daransetzte, den kritischen Geist zu unterdrücken, zu dem Mao aufforderte. Die Schüler waren dazu erzogen worden, Autoritätsfiguren unhinterfragt zu gehorchen, vor allem angesehenen Parteimitgliedern. Fangpu hatte dieses Tabu gebrochen. Hatte er es zu weit getrieben?

Einige Tage nach dem Erscheinen von Fangpus Plakat trafen einige Fremde aus Peking auf dem Campus ein. Sie waren Teil der »Arbeitsgruppen«, die in ganz China an die Schulen entsandt wurden, um nach dem Rechten zu sehen und dafür zu sorgen, dass die aufkommende Kulturrevolution befolgt wurde. Die Arbeitsgruppe an der YMS befahl Fangpu zwar, sich öffentlich bei Sekretär Ding zu entschuldigen. Gleichzeitig schaffte sie jedoch das Verbot ab, lehrerkritische Plakate anzubringen. Wie an anderen Schulen in ganz China setzten sie den Unterricht und die Prüfungen an der YMS aus. Die Schüler sollten aktiv die Revolution mitgestalten, freilich unter dem wachsamen Auge der Arbeitsgruppe.

Weil die Schüler nun plötzlich frei vom Joch der Vergangenheit und all den Gewohnheiten des Gehorsams waren, die in sie hineingeprügelt worden waren, fingen die Schüler der YMS an, offen all jene Lehrer zu beschuldigen, die sich nicht mit Feuereifer für die Revolution ausgesprochen oder die Schüler schlecht behandelt hatten.

Jianhua fühlte den Drang, sich der Kampagne anzuschließen, aber es war schwierig – er kam mit fast allen Lehrern gut aus. Er wollte aber auch nicht wie ein Revisionist wirken. Außerdem respektierte er die Weisheit und die Autorität Maos. Er beschloss daher, ein Poster anzufertigen, in dem er Lehrerin Wen angriff, die ihm einmal vorgeworfen hatte, nicht ausreichend politisch interessiert zu sein, was ihn damals sehr gestört hatte. Er formulierte seine Kritik so sachte wie möglich, doch andere griffen sie auf und verschärften die Angriffe gegen Lehrerin Wen. Jianhua fühlte sich schlecht.

Um die wachsende Wut der Schüler zu besänftigen, fingen einige Lehrer an, kleine Delikte gegen die Revolution zu gestehen, aber das ließ die Schüler nur vermuten, dass sie noch mehr zu verheimlichen hatten. Sie mussten also mehr Druck ausüben, um die Wahrheit aus ihnen herauszubekommen. Ein Schüler mit dem Spitznamen »Klein-Bawang« (*bawang* bedeutet »Aufseher«, eine Anspielung auf seine Vorliebe, andere herumzukommandieren) hatte eine Idee, wie man dies bewerkstelligen konnte. Er hatte Maos Schilderung gelesen, wie in der Revolution in den 1940er Jahren die Bauern die berüchtigtsten Großgrundbesitzer gefangen

genommen und durch ihre Dörfer getrieben hatten: Sie mussten gewaltige Narrenkappen und schwere Holzbretter um den Hals tragen, auf denen ihre Verbrechen geschrieben standen. Um eine solche öffentliche Demütigung zu vermeiden, würden ihnen die Lehrer sicher reinen Wein einschenken und gestehen. Die Schüler einigten sich darauf, das auszuprobieren, und ihr erstes Ziel für eine solche Behandlung sollte Lehrer Li werden, Jianhuas Lieblingslehrer.

Lehrer Li wurde vorgeworfen, seinen Wechsel zum Kommunismus nur vorgetäuscht zu haben. Es kamen Geschichten ans Licht, er habe anderen Lehrern erzählt, in Shanghai Bordelle besucht zu haben. Offensichtlich hatte er ein geheimes Leben, und Jianhua fühlte sich jetzt von Li enttäuscht. Vor der kommunistischen Revolution war China ein grausamer Ort gewesen, und wenn Li darauf hinarbeitete, diese Zustände wiederherzustellen, konnte er ihn nur hassen. Weil Li sich weigerte, irgendein Verbrechen zu gestehen, war er der Erste, der mit einer Narrenkappe und einem Holzbrett um den Hals durch die Schule getrieben wurde. Auf seinem Spießrutenlauf gossen ihm einige Schüler Eimer mit Plakatkleber über den Kopf. Jianhua verfolgte das Geschehen aus einiger Entfernung und versuchte sein Unbehagen bezüglich der Demütigung seines Lehrers zu unterdrücken.

Unter der Leitung von Klein-Bawang nahmen sich die Schüler weitere Lehrer auf dieselbe Weise vor, wobei die Narrenkappen immer größer und die Bretter immer schwerer wurden. Die Schüler ahmten ihre revolutionären Brüder und Schwestern in Peking nach und führten »Verhörversammlungen« ein, in denen sie bestimmte Lehrer in die Flugzeugposition zwangen – der Lehrer wurde dabei jeweils von einem Schüler flankiert und auf die Knie gezwungen. Sie zogen ihm die Haare in den Nacken, spreizten seine Arme ab und rissen sie nach hinten wie die Tragflächen eines Flugzeugs. Es war eine sehr schmerzhafte Position, aber sie schien Wirkung zu zeigen, da viele Lehrer nach ein oder zwei Stunden in dieser Haltung, während sie weiter von den Schülern bedrängt wurden, anfingen zu gestehen. Die Schüler hatten also mit ihren Vermutungen recht gehabt: In der Schule wimmelte es vor Revisionisten, die direkt unter ihrer Nase ihr Unwesen trieben!

Schon bald wandte sich die Aufmerksamkeit der Schüler dem stellvertretenden Schuldirekter zu, Lin Sheng, der, wie sie feststellten, der Sohn eines berüchtigten Großgrundbesitzers war. Er war der dritthöchste Beamte der Schule, was diese Neuigkeit umso pikanter machte. Jianhua war einmal für ein Fehlverhalten in sein Büro zitiert worden und Sheng war sehr

nachsichtig gewesen, was er damals sehr zu schätzen wusste. Die Schüler sperrten Lin Sheng in einem Zimmer ein, in dem er zwischen den Verhören bleiben musste. Eines Morgens öffnete Jianhua, der als Wachmann eingeteilt war, die Tür und stellte fest, dass der Vizedirektor sich erhängt hatte. Wieder fiel es Jianhua schwer, sein Unbehagen zu unterdrücken, aber er musste zugeben, dass der Selbstmord es so aussehen ließ, als wäre Lin Sheng tatsächlich schuldig gewesen.

Eines Tages inmitten dieser turbulenten Zeit begegnete Jianhua Fangpu, der sehr aufgeregt war. Seit seiner erzwungenen öffentlichen Entschuldigung für das Poster, mit dem er Ding beschuldigt hatte, hatte er die Füße stillgehalten. Er hatte seine Zeit damit verbracht, die Schriften von Mao und Marx zu verschlingen und seinen nächsten Schachzug zu planen. Aus Peking kam die Nachricht, dass die Arbeitsgruppen aus den Schulen abgezogen werden sollten. Die Schüler sollten ihre eigenen Komitees bilden, einen Schulbeamten zum Leiter ernennen und die Schule selbst durch das Komitee leiten. Fangpu hatte vor, der Schülervertreter des Komitees zu werden. Und er wollte einen offenen Krieg gegen Sekretär Ding führen. Jianhua konnte den Mut und die Hartnäckigkeit seines Freundes nur bewundern.

Von Klein-Bawang, der aus den Lehrern immer mehr Geständnisse herausgepresst hatte, erfuhr Fangpu, dass Sekretär Ding mit mindestens zwei Lehrerinnen ein Verhältnis gehabt hatte, was seine unglaubliche Scheinheiligkeit offenbarte. War er doch derjenige, der ständig über die westliche Dekadenz wetterte und die Schülerinnen und Schüler von Yizhen stets dazu anhielt, einander fernzubleiben. Bawang und Fangpu durchsuchten sein Büro und stellten fest, dass er Lebensmittelmarken gebunkert hatte und ein schickes Radio und Weinflaschen besaß, die er versteckt hielt.

Jetzt prangten überall Plakate an den Wänden, in denen Ding beschuldigt wurde. Selbst Jianhua empörte sich über sein Verhalten. Bald wurde Ding Yi durch die Schule und schließlich durch die Straßen von Yizhen getrieben, auf seinem Kopf die gewaltigste Narrenkappe, bemalt mit Monstern, und einer sehr schweren Trommel, die um seinen Hals hing. Während er mit der einen Hand die Trommel schlug und mit der anderen den Hut hielt, musste er skandieren: »Ich bin Ding Yi, Ochsenteufel und Schlangenseele.« Die Einwohner von Yizhen, die Sekretär Ding kannten, beobachteten staunend das Spektakel. Die Welt war in der Tat auf den Kopf gestellt worden.

Bis Mitte des Sommers hatten die meisten Lehrer die Flucht ergriffen. Als es darum ging, ein Komitee zu bilden und die Schule zu leiten, blieben nur

einige wenige, die als Vorsitzende des Komitees dienen konnten. Neben Fangpu als Repräsentant der Schüler wurde ein weitgehend unbekannter und eher harmloser Lehrer namens Deng Zeng zum Vorsitzenden ernannt. Nun verließ die Arbeitsgruppe die YMS, und Deng und das Komitee hatten das Sagen.

Die Schüler fuhren damit fort, ihre Revolution zu gestalten, und auch Jianhua begann sich mehr und mehr dafür zu begeistern. Er und sein Freund Zongwei durften alte Speere und Schwerter tragen, als sie durch die Schule gingen und nach Spitzeln suchten – so wie in den Romanen, die er so gerne las. Er und die anderen Schüler marschierten in Zweierreihen durch die Stadt, trugen gewaltige rote Flaggen und große Plakate von Mao Zedong und Kopien seines kleinen roten Buchs, sie skandierten Parolen, schlugen rhythmisch auf Trommeln und Becken. Es war so dramatisch, und es fühlte sich an, als würden sie wirklich an einer Revolution teilnehmen. Eines Tages marschierten sie durch Yizhen und rissen Geschäfts- und Straßenschilder ein, die Überbleibsel des vorrevolutionären China waren. Mao wäre stolz auf sie.

In Peking hatten einige Schüler Gruppen gebildet, um Mao bei seiner Kulturrevolution zu unterstützen und zu verteidigen. Sie nannten sich selbst die Roten Garden und ihre Mitglieder trugen grellrote Armbinden. Mao höchstpersönlich genehmigte diese Bewegung, und jetzt fingen die Roten Garden an, überall im Land in Schulen und Universitäten zu erscheinen. Nur die reinsten und glühendsten Anhänger der Revolution wurden in die Roten Garden aufgenommen und es herrschte großer Konkurrenzdruck, weil jeder Mitglied werden wollte. Wegen der illustren Vergangenheit seines Vaters wurde Jianhua ein Rotgardist, und nun sonnte er sich in den bewundernden Blicken seiner Schulkameraden und den Einwohnern der Stadt, die sein rotes Armband bemerkten, das er niemals ablegte.

Die aufregenden Ereignisse wurden aber durch eine Sache überschattet: Als Jianhua einmal seine Familie in seiner nahegelegenen Heimatstadt Lingzhi besuchte, stellte er fest, dass die ortsansässigen Schüler seinem Vater unterstellt hatten, ein Revisionist zu sein. Er interessiere sich mehr für die Landwirtschaft und den Handel als für die Revolution, warf man ihm vor. Wegen dieser Anschuldigungen verlor er seinen Regierungsposten; er musste verschiedene Verhöre in der Flugzeugposition über sich ergehen lassen. Die Familie war in Ungnade gefallen. Obwohl er seinen Vater liebte und bewunderte, machte er sich große Sorgen, dass er sein Armband verlieren und geächtet werden würde, sobald die Nachricht über diese Schmach in

seiner Schule eintraf. Er würde sehr vorsichtig sein müssen, wenn er über seine Familie sprach.

Als er mehrere Wochen später wieder in seine Schule zurückkehrte, bemerkte er, dass einige radikale Veränderungen eingetreten waren: Fangpu hatte seine Macht konsolidiert. Er hatte eine neue Gruppe namens »Osten-ist-Rot-Corps« gegründet; er und sein Team hatten den Vorsitzenden Deng gefeuert und leiteten die Schule nun selbst. Sie hatten ihre eigene Zeitung namens *Battlefield News* , um für ihre Aktionen zu werben und sie zu verteidigen. Jianhua erfuhr auch, dass ein weiterer Lehrer unter mysteriösen Umständen gestorben war.

Eines Tages besuchte Fangpu Jianhua und lud ihn dazu ein, ein Starreporter für die *Battlefield News* zu sein. Fangpu sah jetzt anders aus – er hatte zugenommen, war nicht mehr so blass und versuchte sich einen Bart wachsen zu lassen. Es war ein verführerisches Angebot seines Freundes, aber irgendetwas veranlasste Jianhua dazu abzulehnen. Fangpu gefiel das nicht, obwohl er seinen Ärger mit einem erzwungenen Lächeln zu kaschieren versuchte. Fangpu machte Jianhua allmählich Angst.

Sehr viele Schüler schlossen sich dem Osten-ist-Rot-Corps an, aber innerhalb weniger Wochen erschien eine Konkurrenzgruppe namens Rote Rebellen auf dem Campus. Ihr Anführer war Mengzhe, ein Schüler, dessen Eltern Bauern waren und der sich für eine Revolution aussprach, die toleranter war und auf Vernunft statt auf Gewalt beruhte, was seiner Meinung nach die reinere Form des Maoismus war. Er gewann einige Anhänger, darunter Jianhuas älterer Bruder Weihua, der auch ein Schüler an der YMS war. Mengzhes wachsende Beliebtheit machte Fangpu wütend; er nannte ihn einen Royalisten, einen Sentimentalisten, einen geheimen Kontrarevolutionär. Er und seine Anhänger verwüsteten das Büro der Roten Rebellen und drohten mit Schlimmerem. Obwohl er damit seine Freundschaft mit Fangpu zerstören würde, spielte Jianhua mit dem Gedanken, sich den Roten Rebellen anzuschließen. Ihr Idealismus sprach ihn an.

Gerade als die Spannung zwischen den beiden Seiten in einen offenen Krieg zu eskalieren drohte, trafen Repräsentanten des chinesischen Militärs auf dem Campus ein und verkündeten, dass die Armee nun das Sagen habe. Mao hatte Armeeeinheiten ins Land entsandt, um die Kontrolle über die Schulen zu übernehmen. Das wachsende Chaos und die Gewalt, die an der YMS herrschte, waren überall in China präsent, nicht nur an den Schulen, sondern auch in Fabriken und Regierungsämtern. Die Kulturrevolution geriet außer

Kontrolle. Bald trafen sechsunddreißig Soldaten auf dem Campus ein, ein Teil einer Armeeeinheit, die als 901ste bekannt war. Sie befahl, dass sich alle Gruppierungen auflösten und der Unterricht fortgesetzt wurde. Es würde militärischen Übungen geben und die Disziplin sollte wiederhergestellt werden.

In den acht Monaten, seitdem das Ganze begonnen hatte, hatte sich aber zu viel verändert. Die Schüler konnten eine solche Rückkehr zur Disziplin nicht akzeptieren. Sie schmollten und verweigerten die Teilnahme am Unterricht. Fangpu machte es sich zur Aufgabe, die Soldaten loszuwerden: Er brachte Plakate an, in denen er die 901ste beschuldigte, Feinde der Kulturrevolution zu sein. Eines Tages griffen er und seine Anhänger einen der Armeeoffiziere mit einer Schleuder an und verletzten ihn. Gerade als die Schüler Repressalien befürchteten, wurde die 901ste plötzlich ohne weitere Erklärungen vom Campus abgezogen. Die Schüler waren nun völlig auf sich allein gestellt, und das schien eine beängstigende Aussicht zu sein. Sie schlossen sich schnell einer der beiden Gruppen an. Manche traten dem Osten-ist-Rot-Corps bei, weil es größer war und bessere Posten anbot, andere den Roten Rebellen, weil sie Fangpu und Klein-Bawang hassten. Wieder andere dachten, dass die eine oder die andere Gruppe revolutionärer sei. Jianhua schloss sich den Roten Rebellen an, ebenso sein Freund Zongwei.

Jede Seite war sich sicher, dass sie den wahren Geist der Kulturrevolution verkörperte, und als sie miteinander stritten und sich anschrien, flogen die Fäuste, und es gab niemanden, der sie aufhielt. Schon bald brachten die Schüler Holzprügel und Stöcke mit und die Verletzungen wurden gravierender. Eines Tages nahmen einige Mitglieder des Osten-ist-Rot-Corps einige Rote Rebellen gefangen und hielten sie als Geiseln. Die Roten Rebellen konnten nicht herausfinden, wie es ihren Kameraden ging.

Inmitten dieser angespannten Situation entdeckten die Roten Rebellen, dass eines ihrer Mitglieder, eine Schülerin namens Yulan, in Wirklichkeit eine Spionin der Gegenseite war. Erzürnt von solchen Taktiken fesselten sie Yulan und schlugen sie, um herauszufinden, ob es noch mehr Spione gab. Zum größten Missfallen Jianhuas, der dies für einen Verrat ihrer Ideale hielt, verprügelten sie das Mädchen, das aber nichts verriet. Schon bald wurde Yulan gegen die Geiseln ausgetauscht, die vom Osten-ist-Rot-Corps gefangen gehalten wurden, doch nun hatte die Antipathie zwischen den beiden Seiten einen Höhepunkt erreicht.

Einige Wochen später verließen die Mitglieder des Osten-ist-Rot-Corps

scharenweise die Schule und richteten ihren Stützpunkt auf einem Gebäude ein, das sie konfisziert hatten. Mengzhe beschloss, ein Team aus Guerillakämpfern zu bilden, die nachts in Yizhen auf Einsätze gehen würden, um das Corps im Auge zu behalten und sie zu sabotieren. Jianhua wurde dieser Gruppe als Reporter zugewiesen. Es war eine aufregende Aufgabe. Wenn sie dem Feind in der Stadt begegneten, gab es Kämpfe mit Schleudern. Dann nahm das Corps Heping, einen der Guerillakämpfer der Roten Rebellen, gefangen. Einige Tage später wurde er in einem Krankenhaus entdeckt – tot. Das Corps hatte ihn in einem Geländewagen in die Wüste gefahren und ihn mit einer Socke geknebelt. Während der Fahrt war er erstickt. Jetzt hatte selbst Mengzhe genug und schwor Rache für diese Gräueltat. Jianhua konnte ihm nur zustimmen.

Als sich die Scharmützel über die ganze Stadt ausbreiteten, flohen die Einwohner. Ganze Gebäude wurden verlassen und Plünderer durchsuchten sie nach Brauchbarem. Die Roten Rebellen gingen bald zum Angriff über. In Zusammenarbeit mit ortsansässigen Handwerkern stellten sie hochwertige Schwerter und Speere her. Die Opferzahlen stiegen. Schließlich umzingelten die Rebellen den Unterschlupf des Corps in der Stadt und bereiteten sich auf die letzte Großoffensive vor. Das Corps floh und hinterließ eine kleine Gruppe von Schülersoldaten, die sich im Gebäude aufhielten. Die Rebellen forderten sie auf, sich zu ergeben. Da erschien plötzlich an einem Fenster im dritten Stock die junge Schülerin Yulan: »Lieber sterbe ich, als dass ich mich ergebe!« Mit der roten Fahne des Corps in der Hand rief sie: »Lang lebe der Vorsitzende Mao!« und sprang. Jianhua fand sie auf der Erde liegend, die Fahne um ihren leblosen Körper gewickelt. Ihre Aufopferung überraschte und beeindruckte ihn.

Nun, da die Roten Rebellen die Kontrolle an sich gerissen hatten, etablierten sie ihren Stützpunkt an der Schule und bereiteten sich auf die Gegenoffensive des Corps vor. Sie bauten eine behelfsmäßige Munitionsfabrik auf dem Campus. Manche Schüler hatten gelernt, wie man Granaten und Brandsätze baut. Bei einer unbeabsichtigten Explosion kamen mehrere Schüler ums Leben, aber die Arbeit ging weiter.

Zongwei, der Künstler, hatte von all dem genug. Irgendwie waren die edlen Absichten der Roten Rebellen verloren gegangen und er fürchtete sich vor der wachsenden Gewalt. Er floh aus Yizhen und kehrte nie wieder zurück. Jianhua verlor die Achtung vor seinem Freund. Wie konnte Zongwei all jene vergessen, die für ihre Sache verletzt oder gestorben waren? Wenn sie jetzt

aufgaben, wären alle Opfer vergebens. Er würde kein Feigling wie sein Bruder sein. Außerdem war das Osten-ist-Rot-Corps durch und durch verdorben und dazu bereit, über Leichen zu gehen, um die Macht an sich zu reißen. Sie hatten die Revolution verraten.

Während sich das Leben in der Schule beruhigte und die Roten Rebellen ihre Verteidigungsanlagen ausbauten, besuchte Jianhua seine Familie, die er eine Weile nicht mehr gesehen hatte. Als er schließlich eines Abends zur Schule zurückkehrte, traute er seinen Augen kaum: Seine Kameraden von den Roten Rebellen waren nirgends zu sehen; ihre Fahne wehte nicht mehr über der Schule. Überall waren bewaffnete Soldaten. Schließlich entdeckte er einige Kameraden, die sich im Schulgebäude versteckt hielten, und sie erzählten ihm, was geschehen war: Mao machte seine Autorität ein für alle Mal geltend. Er ergriff in diversen örtlichen Konflikten Partei für eine Seite, um Ordnung zu schaffen, und das Militär auf dem Land hatte sich für das Osten-ist-Rot-Corps entschieden, das es für eine revolutionärere Gruppierung hielt. Die daraus resultierenden Konsequenzen könnten entsetzlich werden.

Jianhua und einige seiner Kameraden beschlossen, einen Fluchtversuch zu unternehmen und sich in den Bergen neu zu formieren, wohin Mengzhe sich offenbar zurückgezogen hatte. Doch es gab Blockaden in der gesamten Region und sie waren daher gezwungen, in die Schule zurückzukehren, die mehr wie ein Gefängnis geworden war, das vom Osten-ist-Rot-Corps bewacht wurde.

Den Roten Rebellen schwante Schlimmes. Für das Corps waren sie eine Gruppe von Kontrarevolutionären, die ihre Kameraden geschlagen und getötet hatten. Als eines Tages die Mitglieder der Roten Rebellen auf dem Campus in einem Raum versammelt waren, kamen die Anführer des Osten-ist-Rot-Corps, unter anderem Fangpu und Klein-Bawang, mit Handgranaten am Gürtel herein. Fangpu hatte eine Liste mit den Namen all jener dabei, die sie mitnehmen wollten. Ganz eindeutig hatten sie nichts Gutes mit ihnen vor. Fangpu zeigte sich Jianhua gegenüber wohlwollend und sagte ihm, dass es nicht zu spät sei, die Seiten zu wechseln, aber Jianhua konnte Fangpu nicht mehr im selben Licht sehen. Seine Freundlichkeit ließ ihn sogar noch düsterer erscheinen.

In jener Nacht konnten sie die Schreie ihrer Kameraden, die auf der Liste standen, aus einem anderen Gebäude hören. Dann erreichte sie die Nachricht, dass Mitglieder des Corps Mengzhe gefunden, verprügelt und zur Schule zurückgebracht hatten, wo er ebenfalls unter Arrest gestellt wurde. Jianhua

und seine Freunde konnte aus ihrem Raum beobachten, wie Klein-Bawang und sein Team nebenan die Fenster mit Decken verhingen. Sie verwandelten das Zimmer in eine Folterkammer. Bald darauf sahen sie ehemalige Rote Rebellen über den Campus humpeln, die jedoch vor lauter Angst mit niemandem redeten.

Dann war Jianhua an der Reihe, in den Raum gebracht zu werden. Man hatte ihm die Augen verbunden und er wurde auf sehr schmerzhafte Weise an einen Stuhl gefesselt. Sie wollten ihn dazu bewegen, eine Rücktrittserklärung zu unterzeichnen, und als er zögerte, fingen sie an, ihn mit einem Stuhlbein zu schlagen. Jianhua schrie: »Das könnt ihr nicht mit mir machen. Wir sind Klassenkameraden. Wir sind Klassenbrüder …«

Doch Klein-Bawang wollte davon nichts hören. Jianhua musste seine Verbrechen gestehen, welche Rolle er in den Kämpfen in der Stadt gespielt hatte, und die Namen anderer Roter Rebellen nennen, die sich noch irgendwo auf dem Campus versteckt hielten. Die Schläge gegen seine Beine wurden härter, er hatte Angst um sein Leben, und in Panik nannte er den Namen eines anderen Roten Rebellen: Dusu. Schließlich trugen sie Jianhua, der nicht mehr in der Lage war zu gehen, aus dem Raum. Er hatte sofort große Schuldgefühle, weil er seinen Kameraden verraten hatte. Was für ein Feigling er doch gewesen war! Er versuchte noch, Dusu zu warnen, aber es war zu spät. Die Folter der anderen Roten Rebellen setzte sich im Nebenzimmer fort, unter ihnen sein Bruder Weihua, der zu einer blutigen Masse geprügelt worden war. Mengzhe wurde der Kopf rasiert, und als sie ihn das nächste Mal sahen, war sein Gesicht grün und blau.

Eines Tages erfuhr Jianhua, dass sein alter Freund und Kamerad Zongwei gefangen genommen worden war, und als Jianhua zu ihm ging, fand er ihn bewusstlos, seine nackten Beine mit klaffenden, blutenden Wunden übersät. Sie hatten ihn mit Stahlhaken geschlagen, weil er sich weigerte, seine Verbrechen zuzugeben. Wie konnte der vergleichsweise harmlose Zongwei einer solchen Barbarei zum Opfer fallen? Jianhua rannte zum Arzt, doch als sie zurückkehrten, war es zu spät: Zongwei starb in den Armen seines Freundes. Der Leichnam wurde schnell weggeschafft, und es wurde eine Geschichte erfunden, wie er gestorben war. Jianhua wurde befohlen zu schweigen. Eine Lehrerin, die sich weigerte, eine eidesstattliche Erklärung zu unterzeichnen, die die offizielle Version der Todesursache bestätigen sollte, die das Osten-ist-Rot-Corps verfasst hatte, wurde verprügelt und von Klein-Bawang und seinen Anhängern vergewaltigt.

In den folgenden Monaten weitete Fangpu seine Macht in alle Richtungen aus, er leitete im Grunde die Schule, und der Unterricht wurde wieder aufgenommen. Die *Battlefield News* war die einzige Zeitung, die erlaubt war. Die Schule wurde in Osten-ist-Rot-Mittelschule umbenannt. Da die Macht des Corps nun gesichert war, wurde die Folterkammer abgeschafft. Der Unterricht bestand größtenteils daraus, Passagen aus Maos Schriften zu rezitieren. Jeden Morgen versammelten sich alle vor einem riesigen Plakat des Vorsitzenden Mao und wünschten ihm lauthals ein langes Leben, während sie ihre kleinen roten Bücher in die Luft streckten.

Die Mitglieder des Osten-ist-Rot-Corps begannen die Vergangenheit radikal umzuschreiben. Sie eröffneten eine Ausstellung, um ihre Siege zu feiern; sie war voller retuschierter Fotos und fingierter Zeitungsartikel, die ihre Sicht der Ereignisse untermauerten. Eine gewaltige Statue des Vorsitzenden Mao im Maßstab 5:1 wurde an der Schulpforte aufgestellt, die über allem thronte. Die ehemaligen Mitglieder der Roten Rebellen mussten weiße Armbänder tragen, die ihre diversen Verbrechen beschrieben. Sie mussten sich mehrmals am Tag vor der Statue verbeugen, während ihre Klassenkameraden sie von hinten traten. Die ehemaligen Roten Rebellen waren wie die geschmähten Lehrer, eingeschüchtert und entmutigt.

Jianhua wurde gezwungen, die niedersten Arbeiten zu verrichten, und weil er genug davon hatte, kehrte er im Frühsommer des Jahres 1968 in seine Heimatstadt zurück. Sein Vater schickte ihn und seinen Bruder auf einen Bauernhof weit oben im Gebirge, wo sie in Sicherheit waren und als Tagelöhner arbeiten konnten. Doch im September kehrte Jianhua, der seine Ausbildung unbedingt abschließen wollte, in die Schule zurück. Die Monate an einem anderen Ort hatten ihm dabei geholfen, alles in einem anderen Licht zu sehen, und als er nun auf die Osten-ist-Rot-Mittelschule sah, wirkte sie ganz anders auf ihn: Überall sah er die Zeichen unglaublicher Zerstörung – verwüstete Klassenzimmer ohne Schreibtische oder Stühle, die Wände voll mit abblätternden Plakaten und bröckelndem Putz; die Labore ohne jede Ausrüstung; überall auf dem Campus verteilt Schuttberge; namenlose Gräber; der Konzertsaal, von einer Bombe in die Luft gejagt; und kaum ein angesehener Lehrer oder Beamter, der noch da war und unterrichtete. So viel Zerstörung in so wenigen Jahren – und wofür? Wofür waren Heping und Yulan und Zongwei und all die anderen gestorben? Er hatte keine Antwort mehr darauf, und ihr sinnloser, früher Tod erfüllte ihn mit Abscheu und Verzweiflung.

Bald schlossen sich Jianhua und sein Bruder der Armee an, um der Schule zu entfliehen und ihre Erinnerungen zu vergessen. Im Laufe der Jahre, als er einen Militärwagen fuhr, der Steine und Zement lieferte, beobachteten er und seine Kameraden, wie die Kulturrevolution langsam zerfiel und all ihre ehemaligen Anführer in Ungnade fielen. Nach Maos Tod im Jahr 1976 verurteilte die Kommunistische Partei selbst schließlich die Kulturrevolution als nationale Katastrophe.

Interpretation: Die eben geschilderte Geschichte und ihre Akteure stammen aus dem Buch *Born Red* (1987) von Gao Yuan. (Nach der Kulturrevolution änderte der Autor seinen Namen von Gao Jianhua in Gao Yuan.) Es ist eine autobiografische Erzählung über die Ereignisse, an denen er in seiner Schule während der Kulturrevolution beteiligt war.

Die Kulturrevolution war im Grunde Maos Versuch, die menschliche Natur selbst zu verändern. Laut Mao waren die Menschen durch Jahrtausende des Kapitalismus in verschiedenen Ausprägungen individualistisch und konservativ geworden und an ihre soziale Schicht gebunden. Mao wollte alles auf null setzen und wieder von vorne anfangen. Er erklärte es so: »Ein frisches Blatt Papier hat keine Flecken, und so kann es mit den neuesten und schönsten Bildern bemalt werden.« Um eine saubere Leinwand zu erhalten, würde Mao jedoch die Dinge in einem großen Rahmen auf den Kopf stellen müssen, indem er alte Gewohnheiten und Denkweisen beseitigte und das unreflektierte Obrigkeitsdenken der Menschen auslöschte. Wenn ihm das erst einmal gelungen wäre, könnte Mao etwas Gewagtes und Neues auf die nun saubere Leinwand malen. Das Ergebnis wäre eine frische Generation, die anfangen konnte, eine klassenlose Gesellschaft zu bilden, die nicht von der Vergangenheit belastet war.

Die Ereignisse, die in *Born Red* geschildert werden, offenbaren das Ergebnis von Maos Experiment in einem Mikrokosmos: Die menschliche Natur kann nicht entwurzelt werden. Wenn man es versucht, nimmt sie lediglich eine andere Form oder Gestalt an. Das Ergebnis von Hunderttausenden Jahren der Evolution und menschlichen Entwicklung kann nicht durch einen Plan drastisch umprogrammiert werden, vor allem wenn es das Verhalten von Menschen in einer Gruppe involviert, welches zwangsläufig bestimmten eingeprägten Mustern folgt. (Obwohl die Versuchung groß ist, die Ereignisse an der YMS als Ausdruck pubertären Verhaltens zu deuten, stellen junge Leute die menschliche Natur oft auf eine authentischere und reinere Form dar als Erwachsene, weil Letztere

geschickter darin sind, ihre Motivationen zu verschleiern. Was in jener Schule geschah, vollzog sich auf geradezu unheimlich ähnliche Weise überall in China – in Ämtern, in Fabriken, in der Armee und in allen Altersgruppen.) Im Folgenden erfahren Sie, warum Maos Experiment scheiterte und was uns das über die menschliche Natur sagt.

Mao folgte einer spezifischen Strategie, um seine gewagte Idee umzusetzen: Er wollte die Aufmerksamkeit der Menschen auf einen glaubwürdigen Feind richten – in diesem Fall waren es die Revisionisten, die sich bewusst oder unbewusst an die Vergangenheit klammerten. Er wollte die Leute, vor allem die Jugendlichen, dazu anregen, diese reaktionären Kräfte, aber auch andere Formen angestaubter Autorität, aktiv zu bekämpfen. Im Kampf gegen diese konservativen Feinde wären die Chinesen in der Lage, sich von alten Denk- und Verhaltensmustern zu befreien; sie würden schließlich die Eliten und Bewertungssysteme loswerden und sich als revolutionäre Klasse vereinen, die eine sehr klare Vorstellung davon hat, wofür sie kämpft.

Seine Strategie hatte jedoch einen großen Denkfehler: Wenn Menschen anfangen, in Gruppen zu agieren, ergehen sie sich nicht in differenziertem Denken und tiefer Analyse. Nur Personen mit einem hohen Maß an Ruhe und innerer Distanz sind dazu fähig. Menschen in Gruppen sind emotional aufgeheizt. Ihr primärer Wunsch ist es, sich in die Gruppe und die dort herrschende Atmosphäre einzufügen. Ihre Denkweise neigt dazu, stark vereinfacht zu sein – Gut gegen Böse, für oder gegen uns. Die Leute suchen automatisch nach einer Art von Autorität, die die Dinge für sie vereinfacht. Wenn man bewusstes Chaos schafft, so wie Mao es tat, wird die Wahrscheinlichkeit umso größer, dass die Gruppe in diese primitiven Denkmuster zurückfällt, weil es für Menschen zu beängstigend ist, mit so viel Verwirrung und Ungewissheit zu leben.

Werfen wir einen Blick darauf, wie die Schüler der YMS auf Maos Handlungsaufruf reagierten: Als sie sich zum ersten Mal mit der Kulturrevolution konfrontiert sahen, erhoben sie Mao schlichtweg zur neuen Autorität, die sie leiten sollte. Sie schluckten seine Ideen, ohne genauer darüber nachzudenken. Sie ahmten die Aktionen anderer in Peking auf sehr konventionelle Weise nach. Auf der Suche nach Revisionisten neigten sie dazu, ihr Urteil an Äußerlichkeiten festzumachen: die Kleidung der Lehrer, die besonderen Speisen oder Getränke, die sie zu sich nahmen, ihre Verhaltensweisen, ihr familiärer Hintergrund. Solche Äußerlichkeiten konnten ziemlich trügerisch sein. Lehrerin Wen hatte radikale

Überzeugungen, wurde aber nur deshalb als Revisionistin abgestempelt, weil sie gerne westliche Kleidung trug.

In der alten Ordnung wurde von den Schülern erwartet, den allmächtigen Lehrern zu gehorchen. Als sie plötzlich von diesem Zwang befreit waren, blieben sie zunächst emotional weiter den Gepflogenheiten der Vergangenheit verhaftet. Die Lehrer schienen immer noch allmächtig zu sein, aber jetzt waren sie intrigante Kontrarevolutionäre. Die unterdrückte Abneigung der Schüler, so lange gehorsam sein zu müssen, wandelte sich in Wut und den Wunsch, nun selbst zu bestrafen und zu unterdrücken. Als die Lehrer Verbrechen gestanden, die sie größtenteils niemals begangen hatten, um den immer drakonischeren Strafen zu entgehen, schien das die Schüler in ihrer Paranoia nur zu bestätigen. Sie hatten die Rollen gewechselt, von den gehorsamen Schülern hin zu Unterdrückern, aber ihre Denkweise war noch einfacher und irrationaler geworden, was das genaue Gegenteil von Maos Absichten war.

In dem Machtvakuum, das Mao erschaffen hatte, trat ein weitere zeitlose Gruppendynamik in Erscheinung: Diejenigen, die von Natur aus bestimmender, aggressiver und sogar sadistisch waren (in diesem Fall Fangpu und Klein-Bawang), preschten voran und rissen die Macht an sich, während jene, die passiver waren (Jianhua, Zongwei), still in den Hintergrund wichen und Anhänger wurden. Die aggressiven Schüler der YMS bildeten nun eine neue Elite, die Belohnungen und Privilegien verteilte. In all dem Chaos, das die Kulturrevolution verursachte, steigerten sich die Schüler plötzlich umso mehr in ihren Status innerhalb der Gruppe hinein. Wer unter ihnen war in der roten Kategorie und wer in der schwarzen?, fragten sie sich. War es besser, aus einer Bauernfamilie zu stammen oder aus dem Proletariat? Wie konnten sie sich in die Roten Garde mogeln und das schöne rote Armband bekommen, das ein Zeichen für ihren elitären revolutionären Status war? Statt eine neue, völlig gleichberechtigte Ordnung zu bilden, strebten die Studenten weiter danach, bessere Positionen für sich zu ergattern.

Sobald alle Autoritätsformen beseitigt wurden und die Schüler die Schule leiteten, gab es nichts, was die nächste und gefährlichste Entwicklung der Gruppendynamik hätte aufhalten können: die Aufteilung in Stammesgruppen. Wir Menschen lehnen es von Natur aus ab, wenn jemand beginnt, die Macht komplett an sich zu reißen, wie Fangpu es versuchte. Dies raubt anderen ehrgeizigen, aggressiven Leuten die Entfaltungsmöglichkeiten. Es schafft auch große Gruppierungen, in denen sich einzelne Mitglieder ein wenig

verloren fühlen können. Fast automatisch teilen sich die Gruppen daher in kleinere rivalisierende Banden und Stämme auf. In einem neuen Stamm kann ein neuer charismatischer Anführer (in diesem Fall Mengzhe) die Macht übernehmen und Mitglieder können sich leichter mit der kleineren Anzahl von Kameraden identifizieren. Die Bindungen sind eng und werden durch den Kampf gegen den verfeindeten Stamm sogar noch enger. Die Menschen denken vielleicht, dass sie sich diesem oder jenem Stamm wegen der entsprechenden Ideen oder Ziele anschließen, aber mehr als alles andere wollen sie ein Zugehörigkeitsgefühl und eine klare Stammesidentität.

Betrachten wir einmal die tatsächlichen Unterschiede zwischen dem Osten-ist-Rot-Corps und den Roten Rebellen. Als sich der Krieg zwischen den beiden Gruppen verschärfte, war es schwer zu sagen, wofür sie eigentlich kämpften – außer darum, Macht über die andere Gruppe zu erlangen. Ein energischer oder brutaler Akt auf einer Seite rief nach Vergeltung von der anderen Gruppe, und jede Art von Gewalt schien völlig gerechtfertigt zu sein. Es konnte keine Kompromisse geben oder ein Hinterfragen der Rechtmäßigkeit ihrer Ziele. Der Stamm hat immer recht, und wer etwas anderes behauptet, hintergeht ihn, so wie Zongwei.

Mao hatte eine vereinte chinesische Bevölkerung mit klaren Zielen schaffen wollen, doch stattdessen versank das ganze Land in Stammeskämpfen, die absolut nichts mit dem ursprünglichen Zweck der Kulturrevolution zu tun hatten. Das Ganze wurde noch dadurch verschlimmert, dass die Verbrechensrate stieg und die Wirtschaft zum Erliegen kam, weil sich kaum jemand dazu genötigt sah, zu arbeiten oder etwas herzustellen. Die Massen waren sogar noch fauler und nachtragender geworden als in der alten Ordnung.

Im Frühjahr 1968 blieb Mao nichts anderes übrig, als einen Polizeistaat zu errichten. Hunderttausende Menschen wurden ins Gefängnis geworfen. Die Armee übernahm praktisch die Macht. Um die Ordnung und den Respekt vor der Obrigkeit wiederherzustellen, verwandelte sich Mao in eine Kultfigur; sein Bildnis sollte verehrt und seine Worte gebetsmühlenartig wiederholt werden. Es ist interessant zu sehen, wie Fangpus Form der Unterdrückung an der YMS – die Folter, die Umdeutung der Geschichte, die Kontrolle der Medien – das widerspiegelte, was Mao im ganzen Land tat. Die neue revolutionäre Gesellschaft, die Mao (und Fangpu) wollte, ähnelte jetzt allerdings vielmehr dem repressiven, abergläubischen Regime des feudalen China. Wie Jianhuas Vater, selbst ein Opfer der Kulturrevolution, seinem

Sohn immer wieder sagte: »Wenn etwas auf die Spitze getrieben wird, dann wandelt es sich ins Gegenteil.«

Ihnen muss Folgendes klar sein: Wir möchten gerne glauben, dass diese Geschichte ein extremes Beispiel ist, das wenig Relevanz für unser eigenes Leben und die Gruppen hat, denen wir angehören. Schließlich bewegen wir uns in einer Welt voller gebildeter Menschen, in hochtechnisierten Büros, in denen jeder scheinbar höflich und zivilisiert ist. Uns selbst sehen wir auch auf eine ähnliche Weise: Wir haben progressive Ideale und unser Denken ist unabhängig. Doch vieles davon ist reine Illusion. Wenn wir uns selbst anschauen und ehrlich sind, müssen wir zugeben, dass wir uns einem Wandel unterziehen, sobald wir unseren Arbeitsplatz betreten oder in jede x-beliebige Gruppe geraten. Wir gleiten leicht in primitivere Denk- und Verhaltensweisen, ohne es zu merken.

Wenn wir mit anderen zusammen sind, sind wir uns unsicher darüber, was sie von uns denken. Wir stehen unter dem Druck, uns einzufügen, und wir fangen an, unsere Gedanken und Überzeugungen an die Gruppenmeinung anzupassen. Wir ahmen unbewusst andere in der Gruppe nach – hinsichtlich des Aussehens, verbaler Ausdrucksformen und Ideen. Wir neigen dazu, uns viel mehr Sorgen über unseren Status zu machen und wo wir in der Hierarchie stehen: »Bekomme ich genauso viel Respekt wie meine Kollegen?« Das ist der Primatenanteil unseres Wesens, weil wir diese Statusbesessenheit mit unseren Verwandten, den Schimpansen, gemeinsam haben. Abhängig von den Verhaltensweisen aus frühester Kindheit werden wir in einer Gruppenumgebung passiver oder aggressiver sein als sonst und die weniger entwickelten Seiten unseres Charakters kommen zum Vorschein.

Anführer betrachten wir normalerweise nicht als gewöhnliche Leute. Wir neigen dazu, uns in ihrer Gegenwart ein wenig klein und eingeschüchtert zu fühlen, als würden sie mythische Superkräfte besitzen. Wenn wir den Hauptrivalen oder Erzfeind der Gruppe betrachten, können wir oft nicht anders, als wütend zu werden, und übertreiben seine negativen Eigenschaften. Wenn andere in der Gruppe sich über etwas aufregen oder unruhig sind, lassen wir uns oft von der Stimmung in der Gruppe anstecken. All das sind subtile Hinweise darauf, dass wir unter dem Einfluss der Gruppe stehen. Wenn wir diese Transformation erleben, können wir sicher sein, dass dasselbe auch bei unseren Kollegen abläuft.

Stellen Sie sich nun vor, dass es eine Bedrohung von außen gäbe, die das Wohlergehen oder die Stabilität unserer Gruppe gefährdete – eine Krise. Alle

genannten Reaktionen würden durch diesen Stress verstärkt werden und unsere vermeintlich zivilisierte, kultivierte Gruppe würde ziemlich reizbar. Wir würden einen stärkeren Drang verspüren, unsere Loyalität zu beweisen, und zu allem Ja sagen, was die Gruppe vorschlägt. Unser Denken über den Rivalen oder Feind würde sogar noch simplifizierender und erhitzter werden. Wir würden starken Wellen ansteckender Emotionen erliegen, darunter Panik oder Hass oder Größenwahn. Unsere Gruppe könnte in Fraktionen mit einer Stammesdynamik zerfallen. Charismatische Anführer könnten leicht in Erscheinung treten, die diese Explosivität ausnutzen. Das Potenzial für Aggression liegt unter der Oberfläche nahezu jeder Gruppe, wenn man sie nur genug provoziert. Aber selbst wenn wir uns von offener Gewalt zurückhalten, kann die primitive Dynamik, die sich entfaltet, schwerwiegende Konsequenzen haben, wenn die Gruppe überreagiert und auf der Basis übertriebener Ängste oder unkontrollierbarer Erregung Entscheidungen trifft.

Um diesem Abwärtssog zu widerstehen, den Gruppen unweigerlich auf uns ausüben, müssen wir ein Experiment über die menschliche Natur durchführen, das sich von Maos Versuch völlig unterscheidet und ein einfaches Ziel im Sinn hat: die Fähigkeit zu entwickeln, uns von der Gruppe abzulösen und etwas mentalen Freiraum zu schaffen, der wahrhaft unabhängiges Denken möglich macht. Wir fangen dieses Experiment an, indem wir zunächst einmal die Tatsache akzeptieren, dass die Gruppe einen starken Einfluss auf uns ausübt. Wir sind schonungslos ehrlich mit uns selbst, machen uns bewusst, wie unser Bedürfnis nach Gruppenzugehörigkeit unsere Denkweise formen und verzerren kann. Kommt die Angst oder Wut, die wir spüren, wirklich aus uns selbst, oder ist sie vielmehr durch die Gruppe inspiriert? Wir müssen unsere Tendenz beobachten, den Feind zu verteufeln, und sie kontrollieren. Wir müssen lernen, unsere Anführer nicht blind zu verehren: Wir respektieren sie für ihre Errungenschaften, jedoch ohne den Drang zu verspüren, sie zu vergöttern. Besondere Vorsicht ist bei jenen geboten, die sehr charismatisch sind. Wir müssen versuchen, sie zu entmythisieren und auf den Boden der Tatsachen zurückzubringen. Mit einem solchen Bewusstsein können wir anfangen, uns zu wiedersetzen und Distanz zu schaffen.

Als Teil dieses Experiments müssen wir nicht nur die menschliche Natur akzeptieren, sondern wir müssen mit dem arbeiten, was wir haben, um sie produktiv zu machen. Wir werden unweigerlich einen Drang nach Status und

Anerkennung verspüren, das sollten wir nicht leugnen. Wir sollten diesen Status und diese Anerkennung vielmehr durch unsere hervorragende Arbeit erringen. Wir sollten unser Bedürfnis nach Gruppenzugehörigkeit akzeptieren und unsere Loyalität unter Beweis stellen, aber auf positivere Weise – indem wir Gruppenentscheidungen hinterfragen, die der Gruppe langfristig schaden könnten, indem wir abweichende Meinungen äußern und die Gruppe sanft und strategisch in eine rationalere Richtung steuern. Wir sollten die ansteckende Natur der Emotionen in der Gruppe nutzen, aber andere Emotionen anzusprechen versuchen: Indem wir ruhig und geduldig bleiben, indem wir uns auf die Ergebnisse konzentrieren und mit anderen zusammenarbeiten, um praktische Dinge zu erledigen, können wir anfangen, diesen Geist in der ganzen Gruppe zu verbreiten. Und indem wir allmählich den primitiven Teil unseres Charakters in der aufgeheizten Atmosphäre einer Gruppe beherrschen lernen, gehen wir als Individuen hervor, die wahrhaftig unabhängig und rational sind – der Endpunkt unseres Experiments.

> *Wenn die Menschen die Freiheit haben, zu tun und zu lassen, wie sie es wollen, ahmen sie sich in der Regel nach.*
>
> ERIC HOFFER

Schlüssel zur menschlichen Natur

In bestimmten Lebenssituationen spüren wir eine sehr kraftvolle Energie, die Gefühle auslöst, die anders sind als alles, was wir kennen, aber diese Energie ist etwas, das wir selten besprechen oder analysieren. Wir können sie als intensive Sehnsucht nach Gruppenzugehörigkeit beschreiben, und wir erleben sie oft in bestimmten Situationen. Sagen wir einmal, wir sind Zuschauer in einem großen Publikum im Rahmen eines Konzerts, einer Sportveranstaltung oder politischen Kundgebung. An einem gewissen Punkt werden Wellen der Erregung, Wut oder Freude durch uns fließen, die von Tausenden Menschen geteilt werden. Diese Emotionen steigen automatisch in uns auf.

Wir können so etwas nicht erleben, wenn wir alleine oder nur von einigen wenigen Menschen umgeben sind. In einer größeren Gruppenumgebung werden wir womöglich dazu verleitet, Dinge zu sagen oder zu tun, die wir alleine niemals gesagt oder getan hätten.

Ähnliches gilt, wenn wir vor einer Gruppe einen Vortrag halten müssen. Wenn wir nicht zu nervös sind und die Gruppe auf unserer Seite ist, spüren

wir tief in uns aufbrandende Gefühle. Wir ziehen unsere Energie aus dem Publikum. Unsere Stimme nimmt eine Tonhöhe und eine Tonlage an, die sie im Alltag nicht hat; unsere Gesten und Körpersprache werden ungewöhnlich lebhaft. Wir spüren dies auch umgekehrt, wenn wir einem charismatischen Redner zuhören: Diese Person scheint mit einer Art besonderer Kraft ausgestattet zu sein, die unseren Respekt einfordert und uns mit wachsender Erregung erfüllt.

Womöglich arbeiten wir auch in einer Gruppe, die in kurzer Zeit ein wichtiges Ziel erreichen muss. Wir haben das Gefühl, mehr tun zu müssen als sonst, uns besonders anzustrengen. Wir fühlen einen Energieschub, der davon herrührt, dass wir uns mit den anderen verbunden fühlen, die mit derselben Dringlichkeit arbeiten. Dabei kann es sogar passieren, dass die Gruppenmitglieder nicht einmal mehr miteinander reden müssen – wir ziehen alle am gleichen Strang und können die Gedanken unserer Kollegen geradezu antizipieren.

Wir registrieren diese Gefühle nicht rational, sie manifestieren sich in automatisch auftretenden körperlichen Empfindungen – Gänsehaut, Herzrasen, besonderer Vitalität und Kraft. Nennen wir diese Energie *soziale Kraft* , eine Art unsichtbares Kraftfeld, das eine Gruppe von Menschen durch geteilte Empfindungen umschließt und ein intensives Gefühl der Verbundenheit erschafft.

Wenn wir dieses Kraftfeld als Außenstehende zu spüren bekommen, löst das in der Regel Unruhe aus. Nehmen wir zum Beispiel an, dass wir in eine Gegend mit einer Kultur reisen, die sich völlig von der unseren entscheidet. Oder dass wir einen Job an einem Arbeitsplatz anfangen, an dem die Menschen ihre ganz eigene Art haben, miteinander umzugehen, und eine Art Geheimsprache benutzen. Oder wir gehen durch ein Stadtviertel, in dem eine ganz andere soziale Schicht wohnt als die, in der wir uns aufhalten – viel reicher oder ärmer. In diesen Augenblicken sind wir uns bewusst, dass wir nicht dort hingehören, dass die anderen uns als Außenseiter betrachten, und tief in unserem Inneren fühlen wir uns unwohl und sind außergewöhnlich wachsam, obwohl wir wahrscheinlich gar nichts zu befürchten haben.

Mehrere interessante Elemente zeichnen die soziale Kraft aus: Erstens *existiert sie gleichzeitig in uns und außerhalb von uns* . Wenn wir die beschriebenen körperlichen Empfindungen erleben, können wir uns fast sicher sein, dass andere auf unserer Seite dasselbe fühlen. Wir fühlen die Kraft in uns, aber wir stellen sie uns gleichzeitig auch als etwas vor, das

außerhalb von uns existiert. Das ist eine ungewöhnliche Empfindung, vielleicht vergleichbar mit dem, was wir fühlen, wenn wir verliebt sind: eine Energie, die sich zwischen uns selbst und dem Objekt der Liebe bewegt.

Wir können auch sagen, dass sich diese Kraft *abhängig von der Gruppe und Chemie der betreffenden Gruppe unterscheidet* . Im Allgemeinen gilt, dass der Effekt umso intensiver ist, je größer die Gruppe ist. Wenn wir in einer sehr großen Gruppe von Menschen sind, die unsere Ideen oder Werte teilen, spüren wir einen zusätzlichen Kraft- und Vitalitätsschub, wie auch eine gemeinschaftliche Wärme oder Hitze, die davon herrührt, dass wir uns zugehörig fühlen. Es hat etwas Ehrfurchtgebietendes und Erhabenes an sich, wenn diese Kraft in einer großen Gruppe vervielfacht wird. Diese Zunahme an Energie und Aufregung kann sich in Anwesenheit eines Feindes leicht in Wut und Gewaltbereitschaft verwandeln. Die besondere Mischung der Menschen formt diesen Effekt ebenfalls. Wenn der Anführer charismatisch und voller Energie ist, sickert dies durch die Gruppe oder die Menschenmenge. Wenn eine große Anzahl an Individuen auf emotionaler Ebene zu einem bestimmten Gefühl tendieren, wie Wut oder Freude, wird dies die kollektive Stimmung verändern.

Und schließlich *zieht es uns zu dieser Kraft* . Wir fühlen uns zu großen Menschenmassen hingezogen – ein Stadion voller begeisterter Fans eines Fußballteams, singende Chöre, Paraden, Karnevalsumzüge, Konzerte, Gottesdiente und politische Kundgebungen. In diesen Situationen erleben wir das, was unsere Ahnen erfunden und verfeinert haben: die Versammlung des Clans, Kompanien von Soldaten, die in Reih und Glied vor den Stadtmauern marschieren, frühe Spektakel wie Theateraufführungen und Gladiatorenkämpfe. Wenn man die Minderheit abzieht, die sich vor solchen Versammlungen fürchtet, neigen wir tendenziell dazu, Menschenmengen um ihrer selbst willen zu mögen. Wir fühlen uns darin lebendig und vital. Das kann eine Art Sucht werden – wir haben den Drang, uns dieser Energie immer wieder auszusetzen. Musik und Tanz verkörpern diesen Aspekt der sozialen Kraft; die Gruppe erfährt den Rhythmus und die Melodie als Einheit. Musik und Tanz zählen zu den frühesten Formen, die wir geschaffen haben, um das Bedürfnis zu befriedigen, diese Kraft zu externalisieren.

Umgekehrt lässt sich ein anderer Aspekt der sozialen Kraft beobachten, wenn wir eine längere Phase der Isolation erleben. Wir wissen von Berichten von Gefangenen in Einzelhaft und von Abenteurern in entlegenen Gegenden (siehe Richard E. Byrds Bericht seiner qualvollen fünf Monate in Isolation in

der Antarktis in seinem Buch *Alone*), dass sie anfangen, sich von der Realität zu entkoppeln, und spüren, dass sich ihre Persönlichkeit auflöst. Sie werden anfällig für ausgeklügelte Halluzinationen. Was ihnen am meisten fehlt, ist nicht nur die Präsenz der Menschen in ihrer Nähe, sondern die Augen anderer, die ihren Blick erwidern.

Wir bildeten unser gesamtes Selbstkonzept in den ersten Monaten, als wir unsere Mutter betrachteten. Ihr Blick gab uns das Gefühl, dass wir existierten; sie vermittelte uns, wer wir waren, indem sie uns ansah. Als Erwachsene erleben wir dieselbe nonverbale Bestätigung und ein Gefühl des Selbst durch den Blick, den jemand erwidert. Wir sind uns dessen niemals bewusst; es bedarf längerer Isolation, um dieses Phänomen zu verstehen.

Dies ist die soziale Kraft in ihrer grundlegendsten Form – nur die Augen anderer Menschen können uns die Gewissheit geben, dass wir real und vollständig sind und dass wir dazugehören.

Die soziale Kraft macht sich selbst in der virtuellen Welt bemerkbar. Sie ist weniger intensiv als in einer realen Gruppe, aber wir können die Präsenz anderer auf eine phantomhafte Weise durch den Bildschirm fühlen (in uns und außerhalb von uns), und wir kontrollieren ständig unser Smartphone als eine Art Ersatzaugen, die uns beobachten.

Die soziale Kraft unter uns Menschen ist lediglich eine komplexere Version dessen, was alle sozialen Tiere erleben. Soziale Tiere passen sich ständig an die Emotionen der anderen Gruppenmitglieder an, sie sind sich ihrer Rolle im Rudel bewusst und darauf bedacht, dazuzugehören. (Bei höheren Primaten zählt hierzu auch das Nachahmen ranghöherer Tiere als Ausdruck ihrer Unterlegenheit.) Sie zeigen aufwendige körperliche Signale, die es der Gruppe ermöglichen, untereinander zu kommunizieren und zu kooperieren. Sie haben Rituale der gegenseitigen Fellpflege und das Jagen im Rudel hat eine ähnliche Wirkung. Sie teile eine gemeinsame Energie, nur allein indem sie sich versammeln.

Wir Menschen scheinen viel höher entwickelt zu sein, aber auch bei uns greift dieselbe Dynamik, allerdings auf einem subverbalen Niveau. Wir spüren und nehmen wahr, was andere in der Gruppe fühlen. Wir haben das dringende Bedürfnis, dazuzugehören und unsere Rolle in der Gruppe zu spielen. Wir neigen dazu, unbewusst die Mimik und Gestik vor allem der Anführer nachzuahmen. Wir jagen immer noch gerne im Rudel – durch soziale Medien oder immer dann, wenn es akzeptabel ist, unserer Wut freien Lauf zu lassen. Wir haben unsere eigenen Rituale, um die Gruppenbindungen

zu stärken, wie etwa religiöse oder politische Versammlungen, Spektakel, Krieg. Und wir erleben auf jeden Fall eine kollektive Energie, die jede Gruppe gleichgesinnter Menschen durchdringt.

Was besonders sonderbar an dieser Kraft ist, die in uns existiert, ist, wie wenig wir etwas besprechen oder analysieren, das wir alle so offensichtlich als Lebenserfahrung teilen. Das mag teilweise darauf zurückzuführen sein, dass es schwer ist, diese Empfindungen auf eine rein wissenschaftliche Weise zu untersuchen. Aber es gibt auch etwas Vorsätzliches an dieser Ignoranz: Tief in unserem Inneren irritiert uns dieses Phänomen. Unsere automatischen Reaktionen in einer Gruppe oder unsere Neigung zur Nachahmung anderer erinnert uns oft an die primitivsten Aspekte unserer Natur, unsere tierischen Wurzeln. Dabei wollen wir uns selbst nicht nur als zivilisiert und kultiviert sehen, sondern auch als Individuen mit einer bewussten Kontrolle über einen Großteil der Dinge, die wir tun. Unser Gruppenverhalten zerstört diesen Mythos womöglich, und historische Beispiele wie die chinesische Kulturrevolution machen uns Angst, weil uns bewusst wird, dass auch wir uns so verhalten könnten. Wir sehen uns nicht gerne als soziale Tiere, die zu bestimmten Handlungen gezwungen werden. Das greift unser Selbstbild als Spezies an.

Verstehen Sie Folgendes: Die soziale Kraft ist weder positiv noch negativ. Sie ist einfach ein physiologischer Teil unserer Natur. Viele Aspekte dieser Kraft, die sich vor so langer Zeit entwickelt haben, sind in der modernen Welt ziemlich gefährlich. Der große Argwohn zum Beispiel, den wir Leuten gegenüber aufbringen, die nicht unserer Gruppe angehören, und unser Drang, sie zu verteufeln, entwickelte sich bei unseren frühesten Vorfahren aufgrund der enormen Gefahren durch ansteckende Krankheiten und der aggressiven Absichten verfeindeter Jäger und Sammler. Doch solche Gruppenreaktionen sind im 21. Jahrhundert nicht mehr relevant. Tatsächlich könnten sie angesichts unseren technologischen Fähigkeiten die Quelle des gewalttätigsten und zerstörerischsten, menschenverachtendsten Verhaltens sein. Im Allgemeinen gilt: In dem Ausmaß, in dem die soziale Kraft dazu neigt, unsere Fähigkeit zu verringern, unabhängig und rational zu denken, können wir sagen, dass sie einen Abwärtssog zu primitiveren Verhaltensweisen erzeugt, der für die modernen Bedingungen nicht geeignet ist.

Die soziale Kraft kann jedoch für positive Zwecke genutzt und geformt werden, für intensive Kooperation und Empathie, für einen Aufwärtssog, den

wir erleben, wenn wir gemeinsam in einer Gruppe etwas erschaffen.

Das Problem, mit dem wir uns als soziale Tiere konfrontiert sehen, ist nicht, dass wir diese Kraft erleben, die automatisch in Erscheinung tritt, sondern dass wir ihre Existenz leugnen. Wir lassen uns von anderen beeinflussen, ohne uns dessen bewusst zu sein. Weil wir es gewohnt sind, unbewusst zu verfolgen, was andere sagen und tun, verlieren wir die Fähigkeit, eigenständig zu denken. Wenn wir kritische Entscheidungen im Leben treffen müssen, ahmen wir einfach das nach, was andere getan haben, oder hören anderen zu, die Binsenweisheiten von sich geben. Dies kann zu vielen unangemessenen Entscheidungen führen. Wir verlieren zudem den Kontakt zu dem, was uns einzigartig macht – die Quelle unserer Kraft als Individuen (siehe hierzu Kapitel 13).

Manche Menschen, die sich dieser Tendenzen in ihrer Natur bewusst sind, entscheiden sich vielleicht dazu zu rebellieren und werden Nonkonformisten. Aber das kann genauso gedankenlos und selbstzerstörerisch sein. Wir sind davon abhängig, mit anderen zu kooperieren. Rebellion um ihrer selbst willen würde uns einfach nur marginalisieren.

Mehr als alles andere brauchen wir *Gruppenintelligenz* . Zu dieser Intelligenz zählt ein umfassendes Verständnis des Effekts, den Gruppen auf unsere Gedanken und Gefühle haben. Anhand dieser Erkenntnis können wir uns dem Abwärtssog widersetzen. Hierzu zählt auch das Wissen, dass Menschenansammlungen bestimmten Gesetzen und Dynamiken unterliegen, was es leichter machen kann, sich in solchen Räumen zu bewegen. Mit einer solchen Intelligenz schaffen wir den komplizierten Spagat – wir können begnadete soziale Schauspieler werden und uns äußerlich einfügen, während wir innerlich etwas Abstand und mentalen Raum für uns selbst bewahren. Mit dieser Unabhängigkeit können wir im Leben Entscheidungen treffen, die für unsere Person und unsere Umstände angemessen sind.

Um diese Intelligenz zu erwerben, müssen wir die beiden beschriebenen Aspekte der sozialen Kraft kennen lernen und beherrschen – den individuellen Effekt, den Gruppen auf uns haben, und die Muster und Dynamiken, denen Gruppen fast immer unterliegen.

Der individuelle Effekt

Wunsch nach Zugehörigkeit

Nehmen wir an, dass Sie in eine bestehende Gruppe eindringen, zum Beispiel

im Rahmen eines neuen Jobs. Während Sie sich bemühen, sich an die neue Umgebung anzupassen, fällt Ihnen auf, dass die anderen Sie mustern und als Außenseiter betrachten. Auf nonverbaler Ebene spüren Sie, wie ihre Augen Sie taxieren. Sie fangen an sich zu fragen: »Passe ich überhaupt hierher? Habe ich die richtigen Dinge gesagt? Was denken die anderen über mich?« Der erste und vorrangige Effekt auf Sie ist in jeder Gruppe der Wunsch, dazuzugehören und Ihr Gefühl der Gruppenzugehörigkeit zu festigen. Je mehr Sie sich einfügen, umso weniger stellen Sie für die Gruppe und ihre Werte eine Bedrohung dar. Dies wird die kritische Musterung verringern, der Sie unterzogen werden, und die Nervosität, die damit verbunden ist.

Das gelingt Ihnen zunächst einmal mit Ihrem Erscheinungsbild. Sie kleiden und präsentieren sich mehr oder weniger so wie die anderen Gruppenmitglieder. Es gibt immer einen kleinen Anteil von Leuten, die optisch gerne auffallen, sich aber hinsichtlich ihrer Ideen und Werte trotzdem anpassen. Die meisten von uns fühlen sich aber unwohl, wenn ihr Aussehen zu sehr von der Gruppe abweicht, und wir tun, was wir können, um uns einzufügen. Wir nehmen die Kleidung und das Erscheinungsbild an, die die richtigen Dinge zu transportieren scheinen: Ich bin seriös, ich arbeite hart, ich habe zwar einen guten Geschmack, gehe aber nicht so weit, dass ich auffalle.

Die zweite und wichtigere Art, wie man sich einfügt, ist, indem man die Ideen, Überzeugungen und Werte der Gruppe übernimmt. Sie fangen vielleicht an, ähnliche Formulierungen zu benutzen wie die anderen, ein Zeichen für das, was unter der Oberfläche passiert. Ihre eigenen Ideen gleichen sich langsam denen der Gruppe an. Manche Leute rebellieren vielleicht äußerlich gegen eine solche Konformität, aber das sind normalerweise jene Typen, die über kurz oder lang entlassen oder ausgegrenzt werden. Vielleicht behalten Sie einige sonderbare Überzeugungen oder Meinungen bei, die Sie aber weitgehend für sich behalten und die keine Themen tangieren, die der Gruppe wichtig sind. Je länger Sie sich in der Gruppe aufhalten, umso stärker und heimtückischer ist dieser Effekt.

Wenn Sie Ihre Gruppe von außen betrachten, würde Ihnen eine allgemeine Gleichförmigkeit der Denkweise auffallen, die ziemlich überraschend ist, wenn man bedenkt, dass alle Individuen sich hinsichtlich ihres Temperaments und Hintergrunds merklich voneinander unterscheiden. Dies ist ein Zeichen für die subtile Modellierung und Konformität, die stattfindet. Sie haben sich vielleicht einer Gruppe angeschlossen, weil Sie deren Ideen

und Werte teilen, aber Sie werden im Laufe der Zeit feststellen, dass die Teile Ihres Denkens, die sich ein wenig von den anderen unterschieden und Ihre Einzigartigkeit widerspiegeln, langsam schwinden, wie ein Strauch, der getrimmt wird, um sich besser in den Garten einzufügen, sodass Sie in fast allen Belangen die Meinung der Gruppe teilen.

Sie wissen nicht, dass das alles mit Ihnen passiert, es geschieht unbewusst. Sie bestreiten womöglich sogar vehement, dass eine solche Anpassung jemals stattgefunden hat. Sie reden sich ein, dass Sie selbst auf all diese Ideen gekommen sind, dass Sie die Wahl getroffen haben, dieses zu glauben und jenes zu denken. Sie wollen nicht der sozialen Kraft die Stirn bieten, die auf Sie einwirkt und dazu veranlasst, sich an die Gruppe anzupassen und Ihr Zugehörigkeitsgefühl zu stärken. Auf lange Sicht ist es viel besser, sich Ihre Konformität mit dem Gruppenethos einzugestehen, damit Sie dies im Augenblick des Geschehens erkennen und den Prozess in einem gewissen Ausmaß kontrollieren können.

Drang zur Schauspielerei

Der zweite Effekt ist die Folge aus dem ersten – in einer Gruppenumgebung schauspielern wir immer. Es geht nicht nur darum, dass wir unser Erscheinungsbild und unsere Denkweise anpassen, sondern dass wir unsere Zustimmung übertreiben und anderen zeigen, dass wir dazugehören. In der Gruppe werden wir zu Schauspielern, die bewusst gestalten, was sie sagen und tun, damit die anderen uns akzeptieren und mögen und als loyale Gruppenmitglieder betrachten. Unsere Darbietung ändert sich abhängig von der Gruppengröße und ihrer besonderen Zusammensetzung – je nachdem ob es Vorgesetzte, Kollegen oder Freunde sind. Wir fangen bei dieser Schauspielerei vielleicht mit einer gewissen inneren Distanz an, indem wir uns zum Beispiel bewusst machen, dass wir in Anwesenheit unseres Vorgesetzten außergewöhnlich unterwürfig sind. Aber wenn wir lange genug so schauspielern, fangen wir allmählich an, das zu fühlen, was wir nach außen zeigen. Die innere Distanz schwindet und die Maske, die wir tragen, verschmilzt mit unserer Persönlichkeit. Statt daran zu denken, dass wir lächeln müssen, wenn es die Situation erfordert, knipsen wir automatisch unser Lächeln an.

Im Rahmen unserer Darbietung minimieren wir unsere Mängel und präsentieren das, was wir für unsere Stärken halten: Wir geben uns selbstbewusst, wir handeln altruistischer. Studien haben gezeigt, dass wir mit

viel größerer Wahrscheinlichkeit Geld spenden oder jemandem über die Straße helfen, wenn wir von anderen beobachtet werden. In der Gruppe achten wir darauf, dass die anderen sehen, dass wir die richtigen Zwecke unterstützen; wir posten unsere progressiven Meinungen gut sichtbar in den sozialen Medien. Wir achten auch darauf, dass andere sehen, dass wir fleißig arbeiten und Überstunden machen. Wenn wir alleine sind, gehen wir in Gedanken oft die Dinge durch, die wir bei unserer nächsten Darbietung sagen oder tun werden.

Glauben Sie jetzt bloß nicht, dass es besser wäre, sich nicht zu verstellen oder sich dagegen aufzulehnen! Es gibt nichts Unnatürlicheres, als diesen Drang zur Schauspielerei zu unterdrücken. Selbst Schimpansen tun dies in hohem Maß. Wenn Sie natürlich und authentisch wirken wollen, als würden Sie sich in Ihrer Haut wohlfühlen, müssen Sie so tun als ob; Sie müssen lernen, sich nicht nervös zu fühlen, und Ihr Erscheinungsbild so gestalten, dass Ihre Natürlichkeit die anderen Gruppenmitglieder nicht vor den Kopf stößt oder die Gruppenwerte infrage stellt. Jene, die schmollen und sich nicht auf die Schauspielerei einlassen, werden ausgegrenzt, weil die Gruppe unbewusst solche Typen abstößt.

In jedem Fall sollten Sie sich aufgrund dieses Bedürfnisses nicht schlecht fühlen. Es gibt ohnehin nichts, was Sie dagegen tun könnten, weil wir in der Gruppe unbewusst unser Verhalten anpassen, um dazuzugehören. Es ist also besser, sich dieser Tatsache bewusst zu sein, die innere Distanz zu wahren und ein bewusster und überlegener Schauspieler zu sein, der in der Lage ist, seine Ausdrucksweise zu verändern, um in die Untergruppe zu passen und Leute mit seinen positiven Eigenschaften zu beeindrucken.

Emotionale Ansteckung

Als wir Babys waren, reagierten wir hochempfindlich auf die Stimmungen und Emotionen unserer Mutter. Wenn sie lächelte, lächelten wir auch; wenn sie nervös war, spannten wir uns an. Wir entwickelten vor langer Zeit dieses hohe Maß an Empathie für die Emotionen unserer Mutter als Überlebensmechanismus. Wie alle sozialen Tiere sind wir von frühester Kindheit an darauf geeicht, die Emotionen anderer wahrzunehmen und aufzugreifen, vor allem jener Menschen, die uns nahestehen. Das ist der dritte Effekt der Gruppe auf uns – ansteckende Emotionen.

Wenn wir alleine sind, sind wir uns unserer veränderlichen Stimmungen bewusst. In dem Augenblick, in dem wir in die Gruppe treten und die Augen

der anderen auf uns spüren, werden wir uns auf einer unbewussten Ebene ihrer Stimmungen und Emotionen bewusst, die – wenn sie stark genug sind – unsere eigenen Gefühle verdrängen können. Wir befinden uns im Kreise jener, bei denen wir uns wohlfühlen und das Gefühl haben, dazuzugehören, daher sind wir weniger defensiv und empfänglicher für den Ansteckungseffekt.

Bestimmte Emotionen sind ansteckender als andere, wobei Unruhe und Angst die stärksten sind. Wenn unter unseren Ahnen eine Person eine Gefahr spürte, war es wichtig, dass die anderen Stammesmitglieder dasselbe fühlten. Aber in unserer heutigen Umgebung, in der Bedrohungen nicht so unmittelbar sind, ist es eher eine Art unterschwellige Unruhe, die schnell eine Gruppe durchströmt und durch potenzielle oder eingebildete Gefahren ausgelöst werden kann. Andere hochgradig ansteckende Emotionen sind Freude und Erregung, Müdigkeit und Apathie, brennender Zorn und Hass. Begierde ist ebenfalls sehr ansteckend. Wenn wir sehen, dass andere etwas besitzen wollen oder einem neuen Trend folgen, lassen wir uns leicht von diesem Impuls anstecken.

All diese Effekte haben eine selbsterfüllende Dynamik: Wenn drei Menschen sich nervös fühlen, muss es einen guten Grund dafür geben. Jetzt werden wir der Vierte, und das erschafft eine neue Realität, der sich andere nicht entziehen können. Je mehr Menschen es gibt, die dies spüren, umso mehr werden andere dies aufgreifen und umso intensiver wird das Gefühl in uns als Individuen.

Sie können dies an sich selbst feststellen, indem Sie Ihre eigenen Emotionen in einem Augenblick betrachten und versuchen, die Wirkung zu entschlüsseln, die andere vielleicht darauf gehabt haben könnten: Hat die Angst, die Sie verspüren, mit etwas zu tun, das Sie unmittelbar bedroht, oder ist sie eher etwas Abstraktes, abgeleitet von etwas, das sie von anderen gehört oder wahrgenommen haben? Versuchen Sie das in dem Augenblick zu registrieren, in dem es stattfindet. Erkennen Sie, welche Emotionen für Sie am ansteckendsten sind und wie Ihre Emotionen sich in verschiedenen Gruppen und Untergruppen verändern, in denen Sie sich bewegen. Wenn Sie sich dessen bewusst sind, haben Sie die Macht, es zu kontrollieren.

Übermäßige Gewissheit

Wenn wir auf uns alleine gestellt sind und über unsere Entscheidungen und Pläne nachdenken, haben wir ganz natürlich Zweifel. Haben wir den richtigen

Beruf gewählt? Haben wir das Richtige gesagt, um den Job zu bekommen? Folgen wir der besten Strategie? Aber wenn wir in der Gruppe sind, wird dieser zweifelnde, reflexive Mechanismus neutralisiert. Sagen wir einmal, dass die Gruppe sich auf eine wichtige Strategie festlegen musste. Wir verspüren Tatendrang. Debattieren und beratschlagen ist ermüdend, und wo soll das alles enden? Der Druck, eine Entscheidung zu treffen und sie zu unterstützen, steigt. Wenn wir nicht damit übereinstimmen, könnten wir ausgegrenzt oder ausgestoßen werden, und davor schrecken wir zurück. Erschwerend kommt hinzu: Wenn alle sich einig zu sein scheinen, dass dies das richtige Vorgehen ist, sehen wir uns regelrecht gezwungen, hinsichtlich der Entscheidung ein gutes Gefühl zu haben. Das ist der vierte Effekt: Wir fühlen eine größere Sicherheit hinsichtlich dessen, was wir und unsere Kollegen tun, was uns alle anfälliger macht, Risiken einzugehen.

Das geschieht bei finanzbezogenen Manien und Blasen – wenn alle auf den Preis von Tulpen oder Südseeaktien (siehe Kapitel 6) oder zweitklassige Darlehen wetten, muss das ja wohl eine sichere Sache sein. Wer Zweifel äußert, ist einfach übervorsichtig. Als Individuum ist es schwer, Dingen zu widerstehen, über die sich andere sicher zu sein scheinen. Wir wollen schließlich nichts verpassen. Wenn wir einer von wenigen sind, die eine Aktie gekauft haben, und diese sich als Fehlinvestition erweist, würden wir uns lächerlich vorkommen und uns schämen, weil wir selbst dafür verantwortlich sind, so leichtgläubig gewesen zu sein. Aber wenn Tausende dasselbe tun, haben wir ein gutes Argument, nicht eigenverantwortlich handeln zu müssen, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, in einer Gruppensituation solche Risiken einzugehen.

Wenn wir als Individuen einen Plan hätten, der offensichtlich lächerlich ist, würden uns andere warnen und auf den Boden der Tatsachen zurückholen, aber in einer Gruppe passiert das Gegenteil: Jeder scheint das Vorgehen zu rechtfertigen, ganz gleich wie unsinnig es ist (wie zum Beispiel in den Irak einzumarschieren und zu erwarten, von den Einheimischen als Befreier gefeiert zu werden). Es gibt keine Außenseiter, die uns mit der Realität konfrontieren könnten.

Immer wenn Sie sich außergewöhnlich sicher fühlen und von einem Plan oder einer Idee restlos begeistert sind, sollten Sie einen Schritt zurücktreten und beurteilen, ob der ansteckende Gruppeneffekt gerade auf Sie wirkt. Wenn Sie sich auch nur für einen Augenblick von Ihrer Begeisterung distanzieren können, werden Sie vielleicht bemerken, dass Ihr Denken Ihre

Emotionen zu rationalisieren versucht, um die Gewissheit zu bestätigen, die Sie fühlen *wollen* . Geben Sie niemals Ihre Fähigkeit auf, zu zweifeln, zu reflektieren und andere Optionen in Betracht zu ziehen – Ihre Rationalität als Individuum ist Ihr einziger Schutz gegen den Wahnsinn, der eine Gruppe übermannen kann.

Gruppendynamik

Seit Anbeginn der Geschichte lassen sich bestimmte Muster beobachten, auf die Menschengruppen nahezu automatisch zurückgreifen, als würden sie bestimmten mathematischen oder physikalischen Gesetzen folgen. Nachfolgend lernen Sie die gängigsten Dynamiken kennen, die Sie in den Gruppen untersuchen müssen, denen Sie dauerhaft oder kurzfristig angehören.

Gruppenkultur

Wenn wir in ein anderes Land reisen, fallen uns die kulturellen Unterschiede auf, durch die sich dieses Land von unseren eigenen Gewohnheiten absetzt. Die Einwohner haben nicht nur ihre eigene Sprache, sondern auch ihre eigenen Bräuche, eine andere Weltsicht und eine Denkweise, die sich von der unseren unterscheidet. Dies ist in Ländern mit alten Traditionen umso ausgeprägter, aber in einem kleineren Rahmen können wir dasselbe in einem Unternehmen oder Büro feststellen. Das gehört alles zu der sozialen Kraft, welche die Gruppe auf der Basis der besonderen Chemie ihrer Mitglieder eint und zusammenschweißt.

Wenn Sie sich Ihre eigene Gruppe und deren Kultur ansehen, betrachten Sie den Stil und die allgemein vorherrschende Stimmung. Ist die Gruppe lose strukturiert, mit einem entspannten Stil? Oder ist sie hierarchisch strukturiert und die Mitglieder haben Angst, aus der Reihe zu tanzen oder die Disziplin zu verletzen? Fühlen sich die Mitglieder überlegen, setzen sie sich vom Rest der Welt ab und zeigen sie eine elitäre Einstellung, oder rühmt sich die Gruppe ihrer Volksnähe? Sieht sie sich als innovativ oder eher als traditionell? Fließen Informationen mühelos durch die Gruppe und verleihen ihr dadurch Offenheit, oder kontrolliert und monopolisiert die Führungsetage diesen Fluss? Hat sie eine maskuline Note – sehr wettbewerbsorientiert und mit einer strikteren Befehlskette –, oder hat sie eine weichere, feminine Note, die Kooperation vor Hierarchie stellt? Ist die Gruppe von Dysfunktion und Uneinigkeit zersetzt, wobei die Mitglieder sich größere Sorgen um ihr Ego

machen als darum, echte Ergebnisse zu erzielen, oder betont sie Produktivität und die Qualität der Arbeit? Bei der Beantwortung dieser Fragen sollten Sie nicht so sehr darauf achten, was die Gruppe über sich selbst sagt, sondern vielmehr ihre Handlungen und den emotionalen Grundton untersuchen, der darin vorherrscht.

Der Stil einer Gruppe kann die genannten Qualitäten in starker oder schwacher Ausprägung oder eine Kombination verschiedener Qualitäten aufweisen, aber die Gruppe wird immer eine identifizierbare Kultur und einen identifizierbaren Geist haben. Bedenken Sie zwei Dinge: Erstens wird sich die Kultur oft um ein Ideal drehen, das die Gruppe für sich selbst beansprucht – liberal, modern, progressiv, schonungslos wettbewerbsorientiert, geschmackvoll und so weiter. Vielleicht schafft die Gruppe es nicht, dieses Ideal zu erfüllen, aber in dem Maß, in dem sie es tut, operiert das Ideal als sozialer Klebstoff, als Mythos, der die Gruppenmitglieder zusammenhält. Zweitens wird diese Kultur oft die Gründer der Gruppe widerspiegeln, vor allem wenn diese eine starke Persönlichkeit haben. Mit ihrem eigenen rigiden oder strengen Stil prägen sie der Gruppe ihren Stempel auf, auch wenn die Gruppe aus Tausenden Menschen besteht. Doch Führungspersönlichkeiten, die in eine Gruppe oder ein Unternehmen kommen, das bereits eine festgelegte Kultur hat, lassen sich oft völlig von dieser Kultur vereinnahmen, auch wenn sie vielleicht denken, dass sie sie verändern.

Das US-Verteidigungsministerium, das seinen Sitz im Pentagon hat, trat nach dem Zweiten Weltkrieg mit einer sehr starken, kriegerischen Einstellung hervor. Die Präsidenten Kennedy und Johnson hatten beide ihre eigenen Ansichten bezüglich des Pentagons und wollten dessen Kultur verändern. Sie wollten es beide vermeiden, dass die USA in den Vietnamkrieg gerieten, doch diese aggressive Kultur führte letztlich dazu, dass die Präsidenten ihre Ansichten revidierten und in die Kriegshandlungen gezogen wurden. Viele Hollywood-Regisseure haben sich schon vorgenommen, die Dinge auf ihre Weise tun – nur um dann festzustellen, dass sie von einer festgefahrenen Kultur verschlungen wurden, die eine hierarchische Kontrolle und Mikromanagement durch die Produzenten mit ihren endlosen Notizen betont. Diese Kultur existiert seit etwa neunzig Jahren, und kein Mensch war bisher in der Lage, sie zu verändern.

Es ist ratsam, sich der Tatsache bewusst zu sein und folgende Regel zu akzeptieren: Je größer die Gruppe und je etablierter die Kultur, umso

wahrscheinlicher wird sie Sie kontrollieren als umgekehrt.

Bedenken Sie auch Folgendes: Unabhängig von der Art einer Kultur oder wie innovativ sie in ihrer Anfangszeit gewesen sein mag, je länger eine Gruppe besteht und je größer sie wird, umso konservativer wird sie. Das ist ein unvermeidliches Resultat des Wunsches nach Beständigkeit; sich an das zu klammern, was die Menschen geschaffen oder erbaut haben, und sich auf bewährte Methoden zu verlassen, um den Status quo zu bewahren. Dieser schleichende Konservatismus ist oft der Tod einer Gruppe, weil sie langsam, aber sicher ihre Anpassungsfähigkeit verliert.

Gruppenregeln und -codes

Unordnung und Anarchie sind für jede Gruppe belastend. Daher entwickeln und festigen sich schnell Verhaltensstandards und Regeln, wie man die Dinge erledigt. Diese Regeln und Codes werden niemals schriftlich festgehalten, sie sind implizit. Wer sie auf irgendeine Weise verletzt, riskiert, eine unbedeutende Figur oder sogar gefeuert zu werden, womöglich ohne den Grund dafür zu kennen. Auf diese Weise stellt die Gruppe ihre interne Ordnung wieder her, ohne aktive Regulierung. Die Codes legen ein annehmbares Auftreten fest, etwa wie viel freie Rede in Besprechungen erlaubt ist, das Ausmaß an erwünschtem Gehorsam gegenüber den Vorgesetzten, die erwartete Arbeitsethik und so weiter.

Wenn Sie in einer Gruppe neu sind, sollten Sie besonders auf diese stillschweigenden Übereinkünfte achten. Beobachten Sie, wer in der Gruppe gerade im Auf- oder Abstieg begriffen ist – Zeichen für die Normen, die hier Erfolg und Niederlage regulieren: Ist jemand erfolgreich, weil er gute Ergebnisse vorgelegt oder politisch geschickte Schachzüge vorgenommen hat? Beobachten Sie, wie hart die Leute arbeiten, wenn sie gerade nicht von ihren Vorgesetzten beobachtet werden. Wenn Sie zu hart arbeiten oder Ihre Arbeit zu gut erledigen, könnten Sie möglicherweise entlassen werden, weil Sie die anderen schlecht aussehen lassen. In jeder Gruppe gibt es auch heilige Kühe, die man nicht schlachten darf – also Leute oder Überzeugungen, die niemals kritisiert werden dürfen. All das sind Stolperfallen, die Sie um jeden Preis vermeiden müssen. Manchmal dient ein besonderes, höhergestelltes Mitglied als Polizist, der die Einhaltung dieser Regeln und Codes überwacht. Identifizieren Sie diese Individuen und vermeiden Sie Reibereien mit ihnen. Es lohnt sich nicht!

Der Gruppenhof

Wenn Sie im Zoo eine Gruppe von Schimpansen beobachten, werden Sie feststellen, dass es ein Alphamännchen gibt, an das andere Schimpansen ihr Verhalten anpassen, ihm schmeicheln, es nachahmen und sich bemühen, eine engere Bindung zu ihm herzustellen. Dies ist die tierische Variante des Hofs. Wir Menschen haben eine ausgeklügelte Version in Form aristokratischer Höfe geschaffen, die es bereits in den frühesten Zivilisationen gab. Am Königshof waren die untergeordneten Gruppenmitglieder vom König oder der Königin abhängig, um zu überleben und sich weiterzuentwickeln. Das Ziel des Spiels war es, sich dem Mann oder der Frau ganz oben in der Hierarchie zu nähern, ohne die anderen Höflinge vor den Kopf zu stoßen, oder sich zusammenzurotten und den Anführer abzulösen, was immer ein riskantes Unterfangen war.

Heute schart sich der Hof um den Filmproduzenten, den Lehrstuhlinhaber, den Geschäftsführer, den Parteichef, den Besitzer einer Kunstgalerie, den Kritiker oder den Künstler mit kultureller Macht. In einer großen Gruppe wird es kleinere Höfe geben, in denen Untergruppenführer das Sagen haben. Je einflussreicher der Anführer, umso gewiefter sind die Strategien. Die Höflinge sehen jetzt vielleicht anders aus, aber ihr Verhalten und ihre Strategien sind überwiegend dieselben. Sie sollten auf einige dieser Verhaltensmuster achten.

Erstens müssen Höflinge die Aufmerksamkeit des Anführers auf sich ziehen und sich auf irgendeine Weise einschmeicheln. Am besten klappt das mithilfe von Komplimenten, da Anführer unweigerlich ein großes Ego haben und danach dürsten, ihre hohe Selbstmeinung bestätigt zu sehen. Komplimente können Wunder bewirken, sind aber mit gewissen Risiken verbunden. Wenn es zu offensichtlich aussieht, wirkt der Schmeichler verzweifelt, und es ist leicht, seine Strategie zu durchschauen. Die besten Höflinge wissen, wie sie ihre Komplimente an die konkreten Unsicherheiten des Anführers anpassen und sie weniger direkt machen. Sie konzentrieren sich auf die schmeichelhaften Qualitäten des Anführers, die bislang niemand wirklich beachtet hat, die aber eine besondere Validierung benötigen. Wenn jeder den Geschäftssinn des Anführers lobt, nicht aber seine kulturelle Beflissenheit, sollten Sie auf Letzteres abzielen. Die Spiegelung der Ideen und Werte des Anführers, ohne seinen genauen Wortlaut zu benutzen, kann ebenfalls eine sehr effektive Form der indirekten Schmeichelei sein.

Bedenken Sie, dass es an jedem Hof andere Regeln für das gibt, was als

annehmbare Schmeichelei gilt. In Hollywood muss sie überschwänglicher sein als in Washington, D. C. Passen Sie Ihre Komplimente an den Gruppengeist an und halten Sie sie so indirekt wie möglich.

Natürlich ist es immer klug, seine Vorgesetzten mit Ihrer Effizienz zu beeindrucken und sie von Ihrer Nützlichkeit abhängig zu machen, aber treiben Sie es nicht auf die Spitze: Wenn sie den Eindruck haben, dass Sie zu gut in Ihrem Bereich sind, bekommen sie womöglich Angst davor, zu abhängig von Ihnen zu werden, und hinterfragen Ihren Ehrgeiz. Geben Sie ihnen daher lieber das Gefühl, ihre vermeintliche Überlegenheit nicht infrage stellen zu müssen.

Zweitens müssen Sie ganz genau auf die anderen Höflinge achten. Wenn Sie sich zu sehr hervortun, zu brillant oder zu charmant in Erscheinung treten, werden Sie Neid schüren und durch Tausend kleine Stiche sterben. Sie sollten danach streben, so viele Höflinge wie möglich auf Ihrer Seite zu haben. Lernen Sie, Ihre Erfolge herunterzuspielen, den Ideen der anderen genau zuzuhören (oder zumindest so zu tun). Zollen Sie ihnen strategisch Anerkennung und Lob in Besprechungen, achten Sie auf ihre Unsicherheiten. Wenn Sie gegen bestimmte Höflinge vorgehen müssen, sollten Sie dies so indirekt wie möglich tun und darauf hinarbeiten, sie langsam von der Gruppe zu isolieren, dabei aber niemals zu aggressiv wirken. Höfe sollen immer den Anschein der Zivilisation erwecken. Seien Sie sich der Tatsache bewusst, dass die besten Höflinge vollendete Schauspieler sind und dass ihr Lächeln und ihre Loyalitätsbekundungen keine Aussagekraft haben. Bei Hof lohnt es sich nicht, naiv zu sein. Versuchen Sie stets, die Motive der Menschen zu hinterfragen, ohne paranoid zu werden.

Drittens sollten Sie sich die Typen von Höflingen bewusst machen, die Sie an den meisten Höfen finden, und die besonderen Gefahren, die sie darstellen. Ein aggressiver, aber kluger Höfling mit wenig Gewissen kann die Gruppe schnell dominieren. (Mehr zu den verschiedenen Typen von Höflingen im nächsten Abschnitt.)

Bedenken Sie, dass es nicht möglich ist, sich dieser Dynamik zu entziehen. Versuchen Sie, über den politischen Spielchen zu stehen, oder die Notwendigkeit, Komplimente zu machen, wird auf andere verdächtig wirken. Niemand mag Personen, die sich übertrieben moralisch geben. Alles, was Sie für Ihre »Ehrlichkeit« bekommen, ist die Ausgrenzung von der Gruppe. Es ist besser, ein vollendeter Höfling zu sein und Gefallen am Spiel höfischer Intrigen zu finden.

Der kollektive Feind

Wie schon erwähnt hatten unsere Vorfahren eine reflexive Angst vor dem Anblick eines Außenseiters, der kein Mitglied ihrer Gruppe war. Diese Angst konnte leicht in Hass umschlagen. Die Grundlage für die Angst war vielleicht real, aber die Existenz anderer Stämme hatte eine positive Nebenwirkung – sie einte die Gruppe und schweißte sie enger zusammen. Es fügte sich auch gut in die Art und Weise ein, wie das menschliche Gehirn Informationen verarbeitet, nämlich durch binäre Gegensatzpaare: hell und dunkel, gut und böse, wir gegen sie. Heute, in unserer modernen, hochentwickelten Welt, werden Sie feststellen, dass diese sehr alte Dynamik immer noch in Kraft ist: Jede Gruppe wird sich reflexartig auf einen verhassten – echten oder eingebildeten – Feind konzentrieren, um die Gruppe enger zusammenzubringen. Wie Anton Tschechow einst sagte: »Liebe, Freundschaft und Respekt einen die Menschen nicht so sehr wie ein geteilter Hass auf etwas.«

Es war schon immer so, dass Anführer diesen Feindreflex genutzt haben, um ihre Macht zu festigen, und sie benutzten die Existenz eines Rivalen oder Feindes, um so ziemlich alles zu rechtfertigen und ihre eigenen Unzulänglichkeiten zu kaschieren. Der Feind wird beschrieben als »unmoralisch«, »irrational«, »nicht vertrauenswürdig« oder »aggressiv«, womit impliziert wird, dass »unsere« Gruppe das genaue Gegenteil ist. Keine Seite gibt gerne zu, dass sie keine reinen Absichten hat oder von Emotionen gelenkt wird – es ist immer die gegnerische Seite. Letztlich ist das Bedürfnis, sich als Teil der Gruppe zu fühlen und gegen die andere Seite zu sein, wichtiger als die eigentlichen Unterschiede, die oft übertrieben dargestellt werden.

Werfen Sie einen Blick auf die Gruppe, der Sie angehören, und Sie werden zwangsläufig eine Art von Feind oder Bösewicht sehen, gegen den Sie wettern können. Sie benötigen die Fähigkeit, sich von dieser Dynamik zu lösen und den »Feind« so zu sehen, wie er ist, ohne Verzerrungen. Sie sollten Ihre Skepsis aber nicht sonderlich zur Schau stellen – Sie könnten sonst als illoyal gesehen werden. Stattdessen sollten Sie Ihren Geist offen halten, damit Sie dem Abwärtssog und den Überreaktionen widerstehen können, die von solchen kollektiven Emotionen herrühren. Vielleicht gehen Sie sogar einen Schritt weiter, indem Sie vom Feind lernen und einige seiner überlegenen Strategien übernehmen.

Gruppenfraktionen

Im Laufe der Zeit teilen sich Individuen in einer Gruppe in Fraktionen auf. Der Grund für diese Dynamik ist simpel: In einer Gruppe bekommen wir einen narzisstischen Schub von jenen, die unsere Werte teilen. Aber in einer Gruppe, die eine bestimmte Größe überschreitet, wird dies zu abstrakt. Die Unterschiede zwischen den Mitgliedern werden erkennbar. Unsere Macht, die Gruppe als Individuen zu beeinflussen, wird reduziert. Wir wollen aber etwas Unmittelbareres, und deshalb bilden wir Untergruppen und Cliquen mit jenen, die mehr wie wir scheinen, wodurch wir erneut diesen narzisstischen Schub erhalten. In der Untergruppierung haben wir jetzt die Macht, etwas aufzuteilen, was das Selbstwertgefühl der einzelnen Mitglieder vergrößert. Irgendwann wird sich diese Fraktion wieder aufteilen und so weiter. Diese Aufteilung tritt unbewusst ein, beinahe so, als ob sie auf die mechanischen Gesetze der Gruppenaufteilung reagierte.

Wenn eine Fraktion stark genug wird, werden ihre Mitglieder anfangen, die Interessen der Fraktion über die der größeren Gruppe zu stellen. Manche Anführer versuchen diese Dynamik zu nutzen, indem sie die Fraktionen in Form des Gesetzes »Teile und herrsche« gegeneinander ausspielen: Je mehr die Fraktionen sich untereinander bekämpfen, umso größer wird die Macht in den Händen des Mannes oder der Frau an der Spitze. Mao Zedong war ein Meister dieses Spiels, aber es ist ein gefährliches Spiel, weil zu viel Zeit damit verschwendet wird, relativ unwichtige Querelen zu schlichten, und es ist nicht leicht, sie alle im Griff zu behalten. Überlässt man die Fraktionen sich selbst, können sie so stark werden, dass sie die Oberhand gewinnen und den Anführer entthronen oder ihn kontrollieren. Es ist besser, die gesamte Gruppe zu festigen, indem man eine positive Kultur schafft, die ihre Mitglieder begeistert und eint, wodurch die Fraktionsbildung weniger attraktiv wird. (Mehr hierzu im letzten Abschnitt dieses Kapitels.)

Eine Fraktion, auf die man besonders achten muss, ist jene, die von Personen in den höheren Reihen gebildet wird, die wir als die Eliten in der Gruppe identifizieren können. Obwohl die Eliten selbst manchmal in feindliche Lager aufgespalten sind, raufen sie sich in der Regel zusammen, wenn es nötig ist, und arbeiten zusammen, um ihren Status als Elite zu wahren. Der Clan kümmert sich um seine eigenen Leute, das gilt insbesondere bei den Mächtigen. Sie schaffen es immer irgendwie, die Gruppenregeln zu ihren Gunsten auszulegen. In demokratischen Zeiten versuchen sie dies zu verbergen, indem sie behaupten, dass das, was sie tun,

dem Allgemeinwohl der Gruppe diene. Wenn es den Eliten gutgehe, werde es auch allen anderen gutgehen, sagen sie. Dennoch wird die Elite nie Dinge tun, die ihre Macht schwächen könnten, oder echte Opfer bringen. Irgendwie sind es immer diejenigen, die keiner Elite angehören, die etwas opfern müssen. Fallen Sie nicht auf ihre vermeintlich logischen Begründungen oder vorgeschobenen Geschichten herein, und sehen Sie diese Fraktion als das, was sie ist.

Als Schüler der menschlichen Natur haben Sie zwei Aufgaben: Erstens müssen Sie sich selbst eingehend beobachten, wenn Sie mit Gruppen jeder Größe interagieren. Gehen Sie von der Annahme aus, dass Sie nicht annähernd ein so eigenständiges Individuum sind, wie Sie denken. Ihre Gedanken und Ihr Glaubenssystem werden zu einem großen Teil von den Menschen beeinflusst, die Sie erzogen haben, Ihren Arbeitskollegen, Ihren Freunden, der Kultur generell. Seien Sie schonungslos ehrlich mit sich selbst. Analysieren Sie, wie Ihre Ideen und Überzeugungen sich verändern, je länger Sie in einem Unternehmen sind oder sich in einer bestimmten Gruppe aufhalten. Sie stehen unter dem subtilen Druck, mit allen auskommen und sich anpassen zu müssen, und Sie werden darauf reagieren, ohne dass Ihnen das bewusst ist.

Das erkennen Sie deutlich daran, wie oft Sie sich für eine Idee ausgesprochen haben, die auf sehr fundamentaler Ebene dem zuwiderlief, was die Gruppe wollte, und Sie sich dennoch lange an diese Idee geklammert haben. Vermutlich war das nur sehr selten der Fall. Betrachten Sie auch die schlechten Entscheidungen, die die Gruppe getroffen hat, und wie oft Sie mitgezogen haben. Wenn sich diese Konformität zu tief eingräbt, werden Sie die Fähigkeit verlieren, eigenständig zu denken – und das ist das wertvollste Gut, das wir als Menschen besitzen. Als Gedankenexperiment sollten Sie manchmal versuchen, eine Idee zu hegen, die den Ansichten der Gruppe oder dem gesunden Menschenverstand völlig zuwiderläuft. Prüfen Sie, ob es sinnvoll ist, bewusst gegen den Strom zu schwimmen.

Wir alle sind empfänglich für den Einfluss der Gruppe. Was uns empfänglicher macht, sind unsere Unsicherheiten. Je geringer unser Selbstwert als Individuum ist, umso mehr bemühen wir uns darum, uns anzupassen, und lassen uns von der Einstellung der Gruppe erfassen. Indem wir die oberflächliche Bestätigung der Gruppenmitglieder bekommen, indem wir unsere Konformität zeigen, verbergen wir unsere Unsicherheiten vor uns selbst und vor anderen. Doch diese Bestätigung ist flüchtig; unsere

Unsicherheiten nagen an uns und wir brauchen die ständige Aufmerksamkeit der anderen, um uns gut zu fühlen.

Ihr Ziel muss es sein, Ihre Empfänglichkeit zu senken, indem Sie Ihr Selbstwertgefühl steigern. Wenn Sie sich stark und selbstbewusst angesichts der Dinge fühlen, die Sie einzigartig machen – Ihr Geschmack, Ihre Werte, Ihre Erfahrungen –, widersetzen Sie sich umso leichter dem Gruppeneffekt. Indem Sie sich auf Ihre Arbeit und Errungenschaften verlassen, um Ihre Selbstmeinung zu begründen, haben Sie es nicht so nötig, permanent Bestätigung und Aufmerksamkeit von außen zu erhalten.

Es ist keineswegs so, dass Sie egozentrisch werden oder sich von der Gruppe distanzieren sollen – nach außen bemühen Sie sich, in die Gruppe zu passen, aber innerlich unterziehen Sie die Ideen und Überzeugungen der Gruppe einer ständigen Analyse, vergleichen Sie mit Ihren eigenen Ideen und Überzeugungen, übernehmen vereinzelte oder alle Teile, die sinnvoll sind, und lehnen jene ab, die gegen Ihre Erfahrung gehen. Sie richten Ihre Aufmerksamkeit auf die Ideen selbst, nicht darauf, woher sie kamen.

Ihre zweite Aufgabe ist es, ein akribischer Beobachter der Gruppen zu werden, denen Sie angehören oder mit denen Sie interagieren. Betrachten Sie sich als Anthropologen, der die fremden Bräuche eines unbekannten Stammes untersucht. Werfen Sie einen genauen Blick auf die Kultur der Gruppe, wie sie sich von innen heraus »anfühlt« und wie sie sich von anderen Gruppen unterscheidet, mit denen Sie gearbeitet oder denen Sie angehört haben. So bekommen Sie die soziale Kraft zu fassen, wie sie die Gruppe zu einem Organismus formt, bei der die Summe größer ist als ihre Einzelteile.

Die meisten Menschen spüren intuitiv die Verhaltensregeln und Gepflogenheiten, die in einer Gruppe Gültigkeit besitzen. Sie sollten dies weiterführen, indem Sie die Anwendung dieser Regeln in der Praxis beobachten und sich Ihr Wissen darüber bewusst machen: Warum gibt es diese Regeln? Was sagen sie über die Gruppe aus? Indem Sie die Kultur und die Codes besser verstehen, wird es Ihnen viel leichter fallen, sich durch den sozialen Raum zu bewegen und dabei ein gewisses Maß an Distanz zu wahren. Sie werden nicht versuchen, das zu verändern, was nicht verändert werden kann. Wenn es um die Fraktionen geht, die sich unvermeidlich bilden, ist es besser, sich zu keiner Fraktion zu bekennen und von mehreren umkämpft zu werden. Sie haben es nicht nötig, einer Fraktion anzugehören, nur um daraus einen narzisstischen Schub zu bekommen. Innerhalb der Gruppe erwarten Sie strategische Optionen und Handlungsspielraum, viele

Verbündete und eine Erweiterung Ihrer Machtbasis.

Ihr Ziel in dieser zweiten Aufgabe ist es, einen möglichst scharfen und unverstellten Blick auf die Realität zu behalten. Gruppen neigen dazu, einseitige Überzeugungen und Weltsichten zu haben. Sie schenken den Informationen größere Beachtung, die ihre vorgefertigten Meinungen bestätigen. Sie übertreiben die Eigenschaften der Rivalen oder Feinde. Sie werden hinsichtlich ihrer eigenen Pläne zu optimistisch. Wenn man diesen Gedanken fortführt, kann die Gruppe Überzeugungen haben, die ziemlich unrealistisch und überzogen sind, und ihre Handlungen können an Wahnsinn grenzen. Wenn Sie die Gruppe etwas distanzierter betrachten, wird Ihnen das helfen, sich Ihrer verzerrten Wahrnehmung bewusst zu werden, die darauf zurückzuführen ist, dass Sie so sehr in die Gruppe eingebettet sind. Ihre Strategien und Entscheidungen werden in der Folge umso effektiver sein.

So wie Gruppen dazu neigen, einen Abwärtssog auf unsere Emotionen und unser Verhalten auszuüben, können wir auch das genaue Gegenteil erleben oder uns vorstellen – eine Gruppe, die einen Aufwärtssog ausübt. Wir wollen dieses Ideal als *Realitätsgruppe* bezeichnen. Sie besteht aus Mitgliedern, die die Freiheit haben, ihre unterschiedlichen Meinungen ungehindert zu äußern, die aufgeschlossen sind und sich darauf konzentrieren, ihre Arbeit zu erledigen und auf hohem Niveau miteinander zusammenzuarbeiten. Indem Sie Ihre Individualität und Ihren Realitätssinn behalten, können Sie Ihren Beitrag dazu leisten, dieses ideale Team zu schaffen oder zu bereichern (mehr dazu im Abschnitt »Die Realitätsgruppe«).

Diese Fähigkeit, die Gruppe zu beobachten und sich zu entkoppeln, ist heutzutage aus mehreren Gründen wichtiger als je zuvor. In der Vergangenheit war das Zugehörigkeitsgefühl zu bestimmten Gruppen stabiler und sicherer. Wenn man ein Baptist, Katholik, Kommunist oder Franzose war, vermittelte dies ein starkes Gefühl von Identität und Stolz. Mit der schwindenden Kraft dieser großen Glaubenssysteme haben wir diese innere Sicherheit verloren. Nichtsdestotrotz verspüren wir nach wie vor dasselbe tiefe menschliche Bedürfnis nach Zugehörigkeit. Viele von uns wollen sich einer Gruppe anschließen, dürsten nach der Bestätigung anderer, die unsere Werte teilen. Wir sind empfänglicher dafür als je zuvor. Gleichzeitig sind wir anfälliger dafür, Mitglied der neuesten Sekte oder politischen Bewegung zu werden, oder für den Einfluss skrupelloser Populisten, die dieses Bedürfnis für ihre Zwecke nutzen.

Statt uns großen Gruppen anzuschließen, bilden wir jetzt kleinere Stämme,

um einen größeren narzisstischen Schub zu bekommen. Wir beäugen große Gruppen mit Argwohn. Soziale Medien begünstigen diese Dynamik, indem sie es erleichtern, die Sichtweisen und Werte des Stammes zu verbreiten und sie viral zu machen. Aber diese Stämme haben nicht lange Bestand; sie verschwinden oder gruppieren sich neu oder zerfallen. Und so wird das alte Bedürfnis nach Zugehörigkeit niemals befriedigt, was uns in den Wahnsinn treibt.

Stammesdenken hat seine Wurzeln in den tiefsten und primitivsten Teilen unserer Natur, aber es ist jetzt mit wesentlich größerem technischem Können gepaart, was es umso gefährlicher macht. Was uns vor Tausenden von Jahren ermöglichte, unsere Gruppe eng zusammenzuschweißen und zu überleben, könnte jetzt leicht zur Auslöschung der menschlichen Spezies führen. Der Stamm fühlt sich durch die Anwesenheit des Feindes in seiner Existenz bedroht. Es gibt keine gemeinsame Basis. Die Stammesfehden können daher intensiver und gewalttätiger ausfallen.

Die Zukunft der Menschheit wird größtenteils von unserer Fähigkeit abhängen, dieses Stammesdenken zu transzendieren und unser Schicksal als mit dem aller anderen verknüpft zu sehen. Wir sind eine Spezies, stammen alle von denselben Urahnen ab, sind alle Brüder und Schwestern. Unsere Unterschiede sind hauptsächlich eine Illusion. Sich Unterschiede vorzustellen ist Teil des kollektiven Wahnsinns. Wir müssen uns als eine große Realitätsgruppe sehen und ein tiefes Zusammengehörigkeitsgefühl mit dieser Gruppe erleben. Wenn wir die von Menschenhand geschaffenen Probleme lösen wollen, die uns bedrohen, müssen wir auf einem wesentlich höheren Niveau miteinander kooperieren und einen praktischen Geist nutzen, den der Stamm nicht besitzt. Das bedeutet nicht das Ende der kulturellen Vielfalt und des Reichtums, der damit einhergeht; die Realitätsgruppe fördert vielmehr die innere Vielfalt.

Wir müssen zu dem Schluss kommen, dass die primäre Gruppe, der wir angehören, die Menschheit ist. Das ist unsere unvermeidliche Zukunft. Alles andere ist regressiv und viel zu gefährlich.

Der Hof und seine Höflinge

Jede Art von Hof dreht sich zwangsläufig um den Anführer, und die Macht der Höflinge hängt davon ab, wie nah sie dem Anführer stehen. Obwohl es Anführer in verschiedenen Varianten gibt, ist eine Dynamik ziemlich

universell: Die Höflinge (mit Ausnahme der Zyniker, siehe unten) neigen dazu, den Machthaber zu idealisieren. Sie werden ihre Anführer als klüger, gerissener, besser betrachten, als sie es in Wirklichkeit sind. So fällt es ihnen leichter, ihr schmeichelndes Verhalten zu rechtfertigen.

Diese Dynamik ähnelt dem, was wir alle in der Kindheit erlebt haben: Wir idealisierten unsere Eltern, um uns Sicherheit zu geben hinsichtlich der Macht, die sie über uns hatten. Es war zu beängstigend, uns vorzustellen, dass unsere Eltern schwach oder inkompetent wären. Der Umgang mit Autoritätspersonen am Hof versetzt uns in unsere Kindheit und die Familiendynamik zurück. Die Art und Weise, wie wir uns an die Macht unserer Eltern und die Anwesenheit unserer Geschwister anpassten, wird sich am Hof in der Erwachsenenform wiederholen. Wenn wir das tiefe Bedürfnis spürten, unseren Eltern in jeder Hinsicht zu gefallen, damit wir uns sicherer fühlten, werden wir am Hof derjenige sein, der es allen recht macht. Wenn wir es unseren Geschwistern übel nahmen, dass sie uns die Aufmerksamkeit der Eltern gestohlen hatten, und wir versuchten, unsere Geschwister zu dominieren, werden wir der Neider, der zu passiver Aggression greift. Womöglich wollen wir die Aufmerksamkeit der Anführer monopolisieren, wie wir dies früher mit unserer Mutter und unserem Vater versuchten.

Die Höflinge fallen in bestimmte Kategorien, die von den Kindheitsmustern abhängig sind. Manche dieser Typen können ziemlich gefährlich werden, wenn sie Macht am Hof anhäufen, und sie sind normalerweise sehr geschickt darin, ihre negativen Eigenschaften zu verbergen, um heimlich die Macht an sich zu reißen. Es ist daher ratsam, sie so früh wie möglich zu identifizieren und notwendige defensive Maßnahmen zu ergreifen.

Der Quertreiber

Diese Individuen können schwer zu erkennen sein. Sie scheinen dem Vorgesetzten und der Gruppe gegenüber sehr loyal zu sein. Niemand arbeitet härter oder ist effizienter als sie. Aber das ist die Maske, die sie tragen. Hinter den Kulissen intrigieren sie ständig, um mehr Macht anzusammeln. Normalerweise verachten sie ihren Vorgesetzten, sind aber geschickt darin, dies zu verbergen. Sie haben das Gefühl, dass ihnen der Posten zustünde, und sehnen sich danach, dies zu beweisen. Vielleicht hatten sie in der Kindheit Konkurrenzprobleme mit der Vaterfigur.

Am Hofe Richard Nixons verkörperte Alexander Haig (1924–2010) diesen Typ. Er war ein Absolvent von West Point und ein hochdekorierter

Kriegsheld in Vietnam, als er als einer von mehreren Assistenten für Henry Kissinger angestellt wurde, Nixons Berater bei Angelegenheiten der nationalen Sicherheit. Kissingers eigener kleiner Hof war mit Männern angefüllt, die brillante akademische Karrieren vorzuweisen hatten. Haig konnte auf diesem Niveau nicht mithalten; er hielt sich von Debatten über Politik fern. Stattdessen passte er sich meisterlich an die Wünsche und Bedürfnisse von Kissinger an, sodass er schnell aufstieg. Er organisierte Kissingers Schreibtisch, optimierte seinen Terminkalender und übernahm die niedersten Aufgaben, er half seinem Boss sogar dabei, sich für einen wichtigen Abend anzukleiden. Er ließ Kissingers zahlreiche Wutanfälle still über sich ergeben. Aber was Kissinger nicht erkannte, war, wie tief Haigs Ehrgeiz und seine Verachtung für seinen Boss reichte. Er spielte kontinuierlich dem wahren Boss des Spiels, Nixon, die Bälle zu.

Während Kissinger seine Abende damit verbrachte, Partys zu besuchen, sah Nixon, dass das Licht in Haigs Büro rund um die Uhr brannte. Nixon, der selbst ein Workaholic war, bewunderte das. Natürlich achtete Haig genau darauf, dass er nur an den Abenden arbeitete, an denen auch Nixon da war und ihn bemerkte. Bald lieh ihn Nixon für seine eigenen Aufgaben aus. 1973, als der Watergate-Skandal ausbrach, ernannte Nixon Haig zu seinem Stabschef. Dies erzürnte Kissinger – er hatte nicht nur das Gefühl, dass Haig ihn für seine eigenen Zwecke missbraucht hatte, Haig war jetzt auch noch sein Vorgesetzter, dem er Rechenschaft ablegen musste. Zu allem Überfluss kannte Haig alle Schwächen Kissingers und konnte ihn schwer belasten, und Kissinger war sich sicher, dass er diese Informationen an Nixon weitergeben würde, der solches Gerede liebte. Seinen Kollegen gegenüber konnte Haig umgänglich und sogar charmant sein, aber hinter den Kulissen untergrub er beinahe jeden, der seinen Weg kreuzte. Er hörte Telefone ab und gab die Ideen und Notizen anderer als seine eigenen aus.

Als die Watergate-Krise weitere Kreise zog und Nixon in eine Depression verfiel, nahm Haig langsam das Ruder in die Hand, und zwar mit einem Eifer, der viele überraschte und anwiderte. Viele Monate lang hielt er als De-facto-Präsident die Fäden in der Hand. Dieses Muster wiederholte sich im Laufe seiner Karriere. Als Ronald Reagans Außenminister sagte Haig Reportern nach dem Attentatsversuch auf den Präsidenten 1981: »Ich habe hier das Sagen.«

Wenn Sie diesen Typus identifizieren, müssen Sie die effiziente und loyale Fassade und vielleicht sogar den Charme durchschauen. Achten Sie vielmehr

auf seine Manöver und die innerlich aufsteigende Ungeduld. Prüfen Sie, ob diese Person in der Vergangenheit an Intrigen beteiligt war. Diese Typen beherrschen es meisterlich, Anführer und andere von ihrer Effizienz abhängig zu machen, um sie an sich zu binden und ihre eigene Position zu sichern. Achten Sie auf den Übereifer, mit dem sie ihrem Boss gefallen wollen und sich nützlich machen. Ihnen muss klar sein: Wenn sie Sie ansehen, denken sie darüber nach, wie sie Sie als Hilfsmittel oder Trittbrett benutzen könnten. Sie halten sich für brillant und haben wenig Skrupel, zu tun, was nötig ist, um voranzukommen. Es ist ratsam, Abstand zu halten und weder ihr Bauernopfer noch ihr Feind zu werden.

Der Aufwiegler

Dieser Typ ist normalerweise von Unsicherheiten zerfressen, aber sehr gewieft darin, sie vor den anderen Höflingen zu verstecken. Er wird sehr nachtragend oder neidisch, wenn er sieht, was andere haben – und er nicht –, was ein Teil seines Kindheitsmusters ist. Seine Strategie ist es, die Gruppe mit Zweifeln und Unruhe zu zersetzen, womit er in den Mittelpunkt rückt, was ihm wiederum die Möglichkeit eröffnet, sich dem Anführer zu nähern. Löst ein Höfling seinen Neid aus, greift er ihn an, bringt Gerüchte und Anspielungen über die betreffende Person in Umlauf, womit er den latenten Neid der anderen Höflinge schürt. Er lässt dem Anführer geheime Informationen über jene zukommen, die nicht hundertprozentig loyal sind. Je mehr Unruhe und Emotionen er aufwirbeln kann, umso besser kann er die Situation für sich nutzen.

Wenn am Hof eine Form von Aufstand geprobt wird, kann man sich sicher sein, dass er seine Hände im Spiel gehabt hat. Alles, was hierzu nötig ist, ist ein guter Aufwiegler am Hof, der endloses Drama und Zwistigkeiten schafft und jedem das Leben zur Hölle macht. Er zieht daraus ein heimliches Vergnügen. Seine Spuren verwischt er, indem er sehr selbstgerecht ist und sich über den »Verrat« der anderen empört. Er projiziert nach außen eine Fassade der Loyalität und Hingabe, sodass es schwerfällt, ihn eine derartige Manipulation zuzutrauen.

Wenn Ihnen Höflinge auffallen, die Ihnen »unschuldig« ein Gerücht erzählen, müssen Sie sich in Acht nehmen – sie könnten diesem Typus angehören, und Sie werden früher oder später vielleicht das Ziel solcher Gerüchte. Wenn Sie den Eindruck haben, dass die Gruppe der viralen Ängstlichkeit angesichts einer vagen Bedrohung zum Opfer fällt, sollten Sie

versuchen, die Quelle zu lokalisieren; Sie könnten einen Aufwiegler in Ihrem Kreis haben. Aufwiegler sind durchaus trickreich – sie können eine besonders heitere und optimistische Fassade haben, mit der sie die tiefe Negativität verbergen, die in ihnen steckt. Versuchen Sie hinter die Maske zu blicken und die heimliche Freude zu bemerken, wenn etwas Schlechtes passiert. Im Umgang mit einem bekannten Aufwiegler sollten Sie selbigen nicht direkt oder indirekt beleidigen oder auf andere Weise missachten. Obwohl sie kein Mitgefühl für die Befindlichkeiten derer haben, die sie angreifen, reagieren sie überempfindlich auf jedes Anzeichen von Respektlosigkeit ihnen gegenüber, und weil sie weniger Gewissensbisse haben als Sie, werden sie Ihnen das Leben mit ihren passiv-aggressiven Aktionen zur Hölle machen.

Der Torwächter

Das Ziel des Spiels ist es für diese Typen, einen exklusiven Zugang zum Anführer zu bekommen und den Informationsfluss zu monopolisieren. Sie ähneln in gewisser Weise dem Quertreiber, weil auch sie Menschen benutzen, um in diese Position zu kommen, aber im Gegensatz zu den Quertreibern ist es nicht ihr Ziel, die Macht an sich zu reißen. Sie werden nicht durch eine geheime Verachtung angetrieben, sondern durch eine intensive Bewunderung der Person, die an der Spitze steht. Sie steigen oft in diese Position auf, indem sie das Genie und die Vollkommenheit des Anführers bewundern, den sie idealisieren. (Ihre Anziehung könnte vielleicht sogar eine leichte sexuelle Note haben.) Sie schmeicheln sich beim Anführer ein, indem sie seinen Narzissmus füttern. Als Torwächter halten sie irritierende Höflinge auf Abstand und verschonen den Anführer vor kleinen politischen Querelen, wodurch sie ziemlich nützlich erscheinen.

Indem sie eine solche Nähe zum Anführer erlangen, erhalten sie auch Einblicke in deren dunklen Seiten und lernen ihre Schwächen kennen. Dies bindet die Anführer unbewusst noch enger an den Torwächter, den sie nicht vor den Kopf stoßen wollen. Es ist sein höchstes Ziel, diese Macht über den bewunderten Anführer zu haben. Dieser Typ kann auch der Polizist am Hof werden, der sicherstellt, dass die Gruppe sich an die Ideen und Überzeugungen des Anführers hält.

Sobald ein solcher Typ fest an der Macht ist, ist er extrem gefährlich – wenn Sie sich schlecht mit ihn stellen, verlieren Sie nicht nur den Zugang zur wichtigsten Spielfigur auf dem Brett, sondern auch andere Vorteile. Erkennbar ist der Torwächter an seiner schamlosen Kriecherei vor dem Boss.

Diese Typen zeigen ein ganz anderes Gesicht, wenn sie es mit anderen Höflingen zu tun haben. Sie können versuchen, Beweise für ihr Doppelspiel zu sammeln und dem Anführer vorzulegen, bevor es zu spät ist. Aber im Allgemeinen sind Torwächter Meister darin, die Unsicherheiten ihres Bosses zu verstehen und auszuspielen und ihn besser zu kennen als jeder andere. Sie können Ihre Bemühungen daher leicht abwenden. Am besten ist es, ihre Macht zu erkennen und sich gut mit ihnen zu stellen. Wenn Sie ein Anführer sind, sollten Sie sich vor solchen Typen hüten. Sie werden dazu neigen, Sie von der Gruppe zu isolieren – und Isolation ist gefährlich.

Der Schattenhelfer

Anführer sind oft in einer schwierigen Position. Sie müssen die Verantwortung für das tragen, was der Gruppe passiert, und den Stress erdulden, der damit einhergeht. Gleichzeitig müssen sie einen Ruf wahren, der über alle Zweifel erhaben ist. Mehr als jeder andere müssen sie ihre Schattenseite (siehe Kapitel 9) unter Verschluss halten. Dies könnte das Bedürfnis nach außerehelichen Kontakten sein, die sie unterdrücken müssen, oder Paranoia bezüglich der Loyalität der sie umgebenden Personen, oder die Lust, einem verhassten Gegner Gewalt anzutun. Unbewusst sehnt sich ihr Schatten danach, zum Vorschein zu kommen. Da tritt der Schattenhelfer auf den Plan, einer der klügsten und teuflischsten Höflinge, die es gibt.

Diese Typen stehen ihrem eigenen Schatten oft näher und sind sich ihrer eigenen dunkelsten Lüste bewusst. In der Kindheit spürten sie diese Wünsche wahrscheinlich auch schon, mussten sie jedoch unterdrücken, was diese Wünsche nur noch mächtiger und stärker werden ließ. Als Erwachsene suchen sie nach Partnern, mit denen sie den Schatten ausleben können. Sie sind Meister darin, die unterdrückten Wünsche anderer zu identifizieren, darunter auch die des Anführers. Sie fangen vielleicht ein Gespräch an, um leicht tabuisierte Themen anzuschneiden, aber auf eine nicht bedrohliche, scherzhafte Weise. Der Anführer lässt sich von der Atmosphäre anstecken und gibt etwas von sich preis. Sobald der Schattenhelfer Kontakt zum Schatten des Anführers hergestellt hat, wird er dies weiterführen und Vorschläge für mögliche Aktionen machen, sodass der Anführer seinem Frust Luft machen kann, wobei der Helfer alles organisiert und als Schutz dient.

Charles Colson, Präsident Nixons Sonderberater, gestaltete diese Rolle für sich selbst. Er wusste, dass sein Boss ziemlich paranoid war und den

Verdacht hegte, dass er überall von Feinden umringt war. Nixon war sich auch seiner eigenen Männlichkeit unsicher und sehnte sich danach, seine vermeintlichen Feinde zu bestrafen und etwas Großspurigkeit zu zeigen. Es ärgerte ihn massiv, dass er nicht in der Lage war, diese Wünsche auszuleben. Colson nutzte seine schlimmsten Instinkte aus, indem er Nixon die Möglichkeit gab, seinen Gefühlen in Besprechungen freien Lauf zu lassen, und Andeutungen machte, wie Nixon sie ausleben konnte, beispielsweise in Form von Racheaktionen gegen verhasste Reporter. Nixon fand dies zu verlockend und therapeutisch hilfreich und konnte nicht widerstehen. Colson teilte einige dieser verborgenen sadistischen Züge, und so war dies die perfekte Art, um seinen eigenen Schatten auszuleben.

An jedem Hof gibt es zwangsläufig Leute mit einem niederen Charakter, die dafür leben, Intrigen zu schmieden und die Köpfe zusammenzustecken. Sie sind nicht unverhohlen gewalttätig oder böse, sondern haben einfach weniger Hemmungen als andere. Wenn ein Schattenhelfer sich seinen Weg in eine Position bahnt, die dem Boss nahe ist, gibt es wenig, was Sie gegen ihn ausrichten können. Es ist zu gefährlich, mit solchen Typen die Klinge zu kreuzen, außer ihre Pläne sind so düster, dass es sich lohnt, Ihre eigene Position zu riskieren, um sie aufzuhalten. Bedenken Sie dabei, dass ihre Karriere in der Regel kurzlebig ist. Sie dienen oft als Sündenbock, der gehen muss, wenn das, was sie empfohlen oder worauf sie reagiert haben, publik wird. Seien Sie sich aber auch der Tatsache bewusst, dass sie womöglich versuchen werden, ihr Spiel mit Ihnen zu treiben. Machen Sie nicht den ersten Schritt und lassen Sie sich nicht zu irgendwelchen dubiosen Handlungen verleiten, zu denen sie Sie überreden wollen. Ein tadelloser Ruf ist das wichtigste Gut, das Sie besitzen. Wahren Sie einen gewissen höflichen Abstand.

Der Hofnarr

An fast jedem Hof gibt es einen Hofnarren. In der Vergangenheit trug er eine Kappe mit Schellen, heute sieht er ganz anders aus. Er kann der Zyniker und das Lästermaul bei Hof sein, der sich über fast alles und jeden lustig macht, manchmal sogar über den Anführer, der dies toleriert, weil er damit sein Selbstbewusstsein und seinen Humor zeigen will. Eine Variante ist der *gezähmte Rebell* . Solchen Typen wird es nachgesehen, dass sie sich nicht an die Kleidervorschriften halten, laxere Verhaltensweisen haben und unkonventionelle Ansichten äußern. Sie können ein wenig extravagant sein.

Bei Treffen ist es ihnen im Gegensatz zu allen anderen gestattet, wilde Meinungen zu äußern, die der Gruppenmeinung zuwiderlaufen. Solche Nonkonformisten beweisen, dass der Anführer freie Meinungsäußerung gutheißt – zumindest wirken sie nach außen hin so.

Diese Typen fallen in solche Rollen, weil sie insgeheim Angst vor Verantwortung und Versagensängste haben. Sie wissen, dass man sie als Hofnarr nicht ernst nimmt, und erhalten sogar ein wenig Macht. Ihr Humor und ihre Späße geben ihnen einen festen Platz bei Hof, ohne den Stress, wirklich etwas erledigen zu müssen. Ihre »Aufsässigkeit« stellt niemals eine echte Bedrohung oder Herausforderung des Status quo dar. Sie verhalten sich sogar so, damit sich die anderen ihnen überlegen fühlen können und sich besser damit fühlen, sich an die Regeln zu halten.

Fassen Sie die Existenz eines Hofnarren niemals als Zeichen dafür auf, dass Sie sein Verhalten nachahmen können. Es gibt einen guten Grund dafür, dass es am Hof nicht mehr als einen Hofnarren gibt. Wenn Sie den Drang haben, sich gegen die Normen der Gruppe aufzulehnen, sollten Sie dies so subtil wie möglich tun. An einem modernen Hof werden optische Unterschiede eher geduldet als Unterschiede hinsichtlich der Einstellung und politischen Korrektheit. Es ist besser, wenn Sie sich die Nonkonformität für Ihr Privatleben aufheben, oder bis Sie genügend Macht angehäuft haben.

Der Spiegler

Diese Typen zählen zu den erfolgreichsten Höflingen, weil sie in der Lage sind, das Doppelspiel bis zum Anschlag auszureizen – sie schaffen es, sowohl den Anführer als auch die anderen Höflinge zu umschmeicheln, was ihnen breite Unterstützung sichert. Ihre Macht beruht auf der Annahme, dass jeder tief in seinem Inneren ein Narzisst ist. Statt offenkundige Komplimente zu verteilen, sind sie meisterlich in der Lage, die Stimmungen und Ideen der anderen zu spiegeln, wodurch diese sich bestätigt fühlen, ohne die Manipulation zu bemerken.

Am Hofe von Franklin D. Roosevelt war Frances Perkins, ihres Zeichens Arbeitsministerin und langjährige Beraterin des Präsidenten, die Meisterin dieses Spiels. Sie war extrem empathisch, sie konnte Roosevelts Stimmungen spüren und passte sich ihnen an. Sie wusste, dass er gerne Geschichten hörte, deshalb präsentierte sie jede Idee mit einer Art Anekdote, und das gefiel ihm. Sie hörte ihm mit viel mehr Aufmerksamkeit zu als jeder andere und konnte später den genauen Wortlaut von etwas »Brillantem« zitieren, was er zuvor

gesagt hatte – was bewies, wie aufmerksam sie ihm zugehört hatte.

Wenn sie ein Vorgehen empfahl, das möglicherweise auf Widerstand stieß, verpackte sie es in Form einer alten Idee, die Roosevelt in der Vergangenheit geäußert hatte, aber mit einer leichten Modifikation, die sie selbst vornahm. Sie konnte seine verschiedenen Arten des Lächelns entschlüsseln und wusste genau, wann sie ihre Idee weiter ausführen oder aufhören sollte. Zudem sorgte sie dafür, dass sie sein idealisiertes Selbstbild des edlen Kriegers, der für die Entrechteten kämpfte, bestätigte. Den anderen Höflingen gegenüber präsentierte sie sich als sehr unbedrohlich, sie zeigte niemals ihren Einfluss über ihren Boss und wandte denselben Charme bei jedem an, der ihren Weg kreuzte. Daher war es schwer, sich von ihr bedroht zu fühlen oder sie um ihre Macht zu beneiden.

Das ist eine Rolle, die Sie am Hof in Betracht ziehen sollten, weil sie eine enorme Macht mit sich bringt. Doch um diese Rolle glaubwürdig zu verkörpern, brauchen Sie eine gute Menschenkenntnis und müssen die Mimik und Gestik von Personen sicher entschlüsseln können. Sie müssen in der Lage sein, die Stimmung des anderen widerzuspiegeln, nicht nur seine Ideen. Dies wird ihn einlullen und seinen Widerstand senken. Bei Anführern müssen Sie genau wissen, welches idealisierte Selbstbild er hat, und dieses immer auf die eine oder andere Weise bestätigen oder ihn sogar dazu ermuntern, sich entsprechend zu verhalten. Anführer sind einsamer und unsicherer, als Sie vielleicht glauben, und sind daher sehr empfänglich für so etwas. Wie bereits erwähnt kann offenkundiges Schmeicheln gefährlich sein, weil es leicht durchschaubar ist, aber selbst wenn die anderen Ihre Spiegelung durchschauen, werden sie verzaubert bleiben und mehr wollen.

Der Günstling und der Prellbock

Diese beiden Typen stehen ganz oben beziehungsweise unten in der höfischen Hierarchie. Jeder König oder jede Königin braucht einen Günstling am Hof. Im Gegensatz zu den anderen Typen, deren Macht in der Regel von ihrer Effizienz und der Demonstration ihrer Loyalität abhängt, beruht der Aufstieg des Günstlings oft auf der Kultivierung einer persönlicheren Beziehung, einer Art Freundschaft. Am Anfang verhalten sie sich dem Anführer gegenüber entspannt und umgänglich, ohne respektlos zu sein. Viele Anführer sehnen sich insgeheim danach, nicht so förmlich sein und immer das Heft in der Hand halten zu müssen. Manchmal sucht sich ein Anführer, der einsam ist, jemanden aus, der diese Position bekleiden soll. Er

vertraut dem Günstling Geheimnisse an und lässt ihm Gefälligkeiten zukommen. Dies zieht natürlich den Neid der anderen Höflinge auf sich.

Diese Position ist durchaus mit Gefahren behaftet. Zunächst hängt sie vom Wohlwollen des Anführers ab, und ein solches Wohlwollen kann schnell umschlagen. Die Menschen reagieren viel empfindlicher auf die Worte und Taten von Freunden, und wenn sie das Gefühl haben, in irgendeiner Weise enttäuscht oder betrogen worden zu sein, kann die Zuneigung, die sie für ihren Freund empfunden haben, schnell in Hass umschlagen.

Zweitens erhält der Günstling eine solche Sonderbehandlung, dass er oft arrogant wird und glaubt, ihm stünden bestimmte Dinge per se zu. Der Anführer kann seines verwöhnten Verhaltens überdrüssig werden. Höflinge beneiden den Günstling schon, aber ihre zunehmende Arroganz stößt sie nur noch weiter vor den Kopf. Wenn der Günstling in Ungnade fällt – und in der Geschichte wimmelt es vor solchen Leuten –, ist sein Fall hart und schmerzhaft. Niemand eilt zu seiner Verteidigung herbei, und weil sein Aufstieg nicht von einer besonderen Fähigkeit abhängt, weiß er dann oft nicht, wohin er gehen soll. Versuchen Sie es zu vermeiden, in diese Position zu geraten. Machen Sie Ihre Macht von Ihren Leistungen und Ihrer Nützlichkeit abhängig und nicht vom Wohlwollen anderer.

Bei Hof gibt es – ähnlich wie auf dem Kinderspielplatz – fast immer eine Person, die die Rolle des Prellbocks spielt; denjenigen, über den sich jeder lustig macht und der ganz unten in der Hierarchie steht. Die Leute sind heute politisch korrekter und vorsichtiger, dennoch ist dieses menschliche Bedürfnis nach einem Prellbock tief in unserer Natur verankert. Das Überlegenheitsgefühl der anderen beruht auf der vermeintlichen Inkompetenz, den unorthodoxen Meinungen oder der mangelnden Kultiviertheit des Prellbocks – was auch immer ihn anders und irgendwie minderwertig erscheinen lässt. Ein Großteil des Spotts wird hinter seinem Rücken ausgetragen, aber er wird ihn spüren.

Lassen Sie sich nicht von dieser Dynamik erfassen. Damit verrohen Sie und setzen sich selbst herab. Betrachten Sie jeden am Hof als potenziellen Verbündeten. In der gnadenlosen Umgebung am Hof sollten Sie Freundschaft mit dem Prellbock schließen und ihm zeigen, dass man sich auch anders verhalten kann, wodurch Sie einen Gegenpol zum üblichen grausamen Spiel bilden.

Die Realitätsgruppe

Wenn eine Gruppe von Leuten bei einem Unterfangen scheitert, erleben wir oft, wie sich folgende Dynamik entfaltet: Die erste Reaktion ist es, einen Blick auf die Beteiligten zu werfen und jemandem die Schuld zuzuweisen. Vielleicht war es der überehrgeizige Anführer, der die Gruppe zum Scheitern gebracht hat, oder der inkompetente Leutnant oder der sehr gerissene Gegenspieler. Vielleicht lag es auch daran, dass man Pech hatte. Der Anführer oder Adjutant wird vielleicht gefeuert und ein neues Team gebildet. Die Führung lernt einige Dinge aus dieser Erfahrung und teilt diese. Jeder in der Gruppe ist zufrieden und bereit weiterzumachen. Einige Jahre später tritt dann ein sehr ähnliches Problem auf, und das Scheitern wiederholt sich, worauf dieselben müden Lösungen aufgewärmt werden.

Der Grund für dieses gängige Muster ist einfach: Das eigentliche Problem ist die dysfunktionale Dynamik der Gruppe, die dazu neigt, unfähige Adjutanten und überhebliche Anführer hervorzubringen. Und wenn das Problem nicht behoben wird, werden die Probleme in anderer Form immer wiederkehren.

In einer dysfunktionalen Kultur sind sich die Mitglieder ihrer Rollen und der allgemeinen Richtung der Gruppe nicht bewusst. Inmitten einer solchen Verwirrung fangen die Leute an, mehr an ihre eigenen Interessen und Agenden zu denken, und bilden Fraktionen. Weil sie sich mehr um ihren Status sorgen als um die Gesundheit der Gruppe, werden ihre Egos überempfindlich und sie haben ständig Angst, übervorteilt zu werden. In dieser streitsüchtigen Atmosphäre finden die faulen Äpfel – die Aufwiegler, die Männer und Frauen mit einem niederträchtigen Charakter – zahlreiche Wege, Ärger zu provozieren und sich selbst ins rechte Licht zu rücken. Diejenigen, die gut darin sind, ihren Vorgesetzten Honig ums Maul zu schmieren und Politik zu betreiben, blühen in einer solchen Situation auf, machen Karriere und werden Adjutanten. Mittelmäßigkeit wird bevorzugt und belohnt.

Anführer stellen fest, dass sie durch all die internen Streitigkeiten und Ablenkungsmanöver nach unten gezogen werden. Weil sie sich angreifbar fühlen, umgeben sie sich mit Höflingen, die ihnen nach dem Mund reden. In diesem Kokon spinnen Anführer schlecht durchdachte und überhebliche Pläne, die von rückgratlosen Höflingen unterstützt werden. Den Anführer oder seine Adjutanten zu feuern wird nichts verändern. Die Nächsten werden sich von der dysfunktionalen Kultur anstecken lassen und sich entsprechend zum Negativen verändern.

Um nicht in diese Falle zu tappen, müssen wir unsere Perspektive ändern: Statt uns sofort auf einzelne Personen und das Drama der gescheiterten Handlung zu konzentrieren, sollten wir die allgemeine Gruppendynamik unter die Lupe nehmen. Indem wir die Dynamik verändern und eine produktive Kultur erschaffen, werden wir nicht nur die genannten Probleme vermeiden, sondern auch eine völlig andere Tendenz, nämlich einen Aufwärtssog, in der Gruppe erzeugen.

Was eine funktionale, gesunde Dynamik erzeugt, ist die Fähigkeit der Gruppe, einen engen Bezug zur Realität herzustellen. Die Realität ist für eine Gruppe wie folgt: Die Gruppe existiert, um Aufgaben zu erledigen, Dinge zu erschaffen, Probleme zu lösen. Sie hat bestimmte Ressourcen, auf die sie zugreifen kann, wie die Arbeitskraft und die Stärken der Mitglieder oder finanzielle Mittel. Sie operiert in einer bestimmten Umgebung, die fast immer wettbewerbsorientiert ist und sich ständig verändert. Die gesunde Gruppe richtet ihren Schwerpunkt auf die Arbeit an sich, darauf, ihre Ressourcen optimal zu nutzen und sich an alle unvermeidlichen Veränderungen anzupassen. Weil die Gruppe keine Zeit mit endlosen politischen Spielchen verplempert, kann sie zehnmal mehr erreichen als eine dysfunktionale Gruppe. Sie bringt das Beste aus der menschlichen Natur hervor – die Empathie der Menschen, ihre Fähigkeit, auf einem hohen Niveau mit anderen zu arbeiten. Sie ist für uns alle das Ideal. Wir wollen dieses Ideal die *Realitätsgruppe* nennen.

Eine wahre Realitätsgruppe tritt in der Geschichte sehr selten auf – in einem gewissen Ausmaß erlebten wir sie bei den berühmten Bataillonen des Napoleon Bonaparte, oder in den frühen Jahren von IBM unter der Leitung von Thomas Watson, oder im ersten Kabinett, das Franklin D. Roosevelt bildete, oder in dem Filmteam, das der berühmte Regisseur John Ford zusammenstellte und mit dem er jahrzehntelang arbeitete, oder bei den Chicago Bulls unter dem Basketballtrainer Phil Jackson. Von diesen und anderen Beispielen können wir einige wertvolle Lektionen über die Komponenten der Realitätsgruppe lernen und nachvollziehen, wie Anführer eine solche formen können.

Nachfolgend werden fünf Schlüsselstrategien vorgestellt, um dies zu erreichen, die alle angewendet werden sollten. Bedenken Sie: Wenn Sie eine Kultur erben, die festgefahren und dysfunktional ist, wird Ihr Job schwerer sein und länger dauern. Sie müssen Ihre Veränderungen resolut umsetzen, geduldig sein und aufpassen, dass die Kultur Sie nicht langsam assimiliert.

Betrachten Sie dies als Krieg, doch der Feind sind nicht die Individuen, sondern die dysfunktionale Gruppendynamik.

Vermitteln Sie einen kollektiven Sinn

Sie sollten danach streben, die soziale Kraft, die Menschen dazu veranlasst, zur Gruppe zu gehören und sich einzufügen, aufzugreifen und für einen höheren Zweck in geregelte Bahnen zu lenken. Sie erreichen dies, indem Sie ein Ideal etablieren: Ihre Gruppe hat einen konkreten Zweck, eine positive Mission, die ihre Mitglieder eint. Das könnte zum Beispiel die Schaffung eines Produkts sein, das überlegen und einzigartig ist, das Leben einfacher macht oder Freude bereitet; oder die Verbesserung der Lebensbedingungen Bedürftiger; oder das Lösen eines scheinbar hartnäckigen Problems. Dies ist die ultimative Realität der Gruppe, warum sie überhaupt gegründet wurde. Dieser Zweck ist nicht vage oder implizit, sondern wird klar ausgesprochen und öffentlich bekannt gemacht. Ganz gleich, in welcher Branche Sie tätig sind, Sie wollen betonen, dass Sie großen Wert auf Exzellenz legen und darauf, etwas in der höchstmöglichen Qualität zu schaffen. Geld zu verdienen oder erfolgreich zu sein sollte ein natürliches Ergebnis dieses Ideals sein und nicht das Ziel an sich.

Damit dies funktioniert, muss die Gruppe Ihre hehren Ziele praktisch anwenden und leben. Jedes Zeichen für Scheinheiligkeit oder eine erkennbare Diskrepanz zwischen dem Ideal und der Realität wird Ihre Bemühungen zunichtemachen. Ihr Bestreben ist es, eine Erfolgsbilanz zu etablieren, die das Ideal der Gruppe widerspiegelt. Gruppen neigen dazu, die Verbindung zu ihrem ursprünglichen Zweck zu verlieren, vor allem wenn sie Erfolg haben. Sie müssen die Gruppe an ihre Mission erinnern und diese bei Bedarf anpassen, sie darf sich aber niemals zu stark von ihrem Kern entfernen.

Wir reduzieren das Verhalten der Menschen gerne auf primitive Motive – Gier, Selbstsucht, Geltungsdrang. Sicher haben wir alle eine primitive Seite. Aber wir besitzen auch eine edle, höhere Seite, die in der gnadenlosen Welt heutzutage oft frustriert ist und sich nicht entfalten kann. Wenn man Menschen das Gefühl gibt, ein fester Bestandteil einer Gruppe zu sein, erschafft man etwas Wichtiges, weil dies ein sehr tiefes menschliches Bedürfnis befriedigt, das selten gestillt wird. Wenn die Mitglieder so etwas erleben, wird sie das motivieren, die gesunde Dynamik pflegen und fortführen zu wollen. Aufgrund ihres relativ großen Teamgeists reguliert sich die Gruppe selbst, man schaut sich gegenseitig auf die Finger. Leute, die

engstirnig sind und nur an sich denken, werden unangenehm auffallen und isoliert werden. Wenn klar ist, was die Gruppe darstellt und welche Rolle die Mitglieder spielen, werden sich mit geringerer Wahrscheinlichkeit Fraktionen bilden. Alles wird einfacher und glatter, wenn man diesen kollektiven Sinn schärft.

Suchen Sie sich die richtigen Leute als Adjutanten aus

Als Anführer der Realitätsgruppe brauchen Sie die Fähigkeit, das große Gesamtbild und die großen Endziele im Blick zu behalten. Sie verfügen nur über ein bestimmtes Maß an mentaler Energie, und diese müssen Sie klug einteilen. Das größte Hindernis, das sich Ihnen in diesem Zusammenhang in den Weg stellt, ist Ihre Angst, Aufgaben zu delegieren und damit Kontrolle abzugeben. Doch wenn Sie Mikromanagement betreiben, wird Ihr Geist durch all die Details, die Sie im Griff zu behalten versuchen, und die Kleinkriege unter den Höflingen blockiert. Ihre Verwirrung überträgt sich dann auf die Gruppe und ruiniert den Effekt der ersten Strategie.

Sie müssen von Anfang an ein Team aus Adjutanten kultivieren, die von Ihrem Geist und dem kollektiven Sinn inspiriert sind, denen Sie die Ausführung von Ideen anvertrauen können. Um dies zu erreichen, müssen Sie die richtigen Standards haben – treffen Sie Ihre Auswahl nicht aufgrund des Charmes, den manche Leute zeigen, und stellen Sie niemals Freunde ein. Sie brauchen die kompetenteste Person für den Job. Schenken Sie außerdem dem Charakter große Beachtung. Manche Leute können brillant sein, aber ihre toxische Persönlichkeit und ihr Ego entziehen der Gruppe Energie (zur Beurteilung des Charakters einer Person siehe Kapitel 4).

Wählen Sie Leute aus, die Fähigkeiten besitzen, die Ihnen fehlen, wobei jedes Individuum seine besonderen Stärken hat. Sie kennen ihre Rollen im Team. Wichtig ist außerdem, dass Ihre Adjutanten hinsichtlich ihres Temperaments, ihres Hintergrunds und ihrer Ideen möglichst vielfältig sind. Sie sind bereit, für ihre Meinung einzutreten und die Initiative zu ergreifen, alles innerhalb des Rahmens, der durch den Sinn der Gruppe vorgegeben wird. Sie können sogar einige Regeln infrage stellen, die veraltet zu sein scheinen. Wenn sie das Gefühl haben, ein Teil des Teams zu sein, aber ihre eigene Kreativität einbringen zu können, wird das das Beste aus ihnen herausholen, und dieser Geist wird sich in der Gruppe verbreiten.

Sowohl bei diesem Team aus Adjutanten als auch bei der Gruppe als Ganzes sollten Sie darauf achten, dass die Mitglieder mehr oder weniger

gleich behandelt werden: Niemand hat Sonderrechte; Belohnungen und Strafen werden gerecht und gleichmäßig verteilt. Wenn bestimmte Individuen dem Ideal nicht gerecht werden, werden Sie sie los. Wenn Sie jetzt neue Adjutanten hereinbringen, werden sie ganz von selbst in die gesunde Dynamik aufgenommen. Gehen Sie als Anführer stets mit gutem Beispiel voran. Wenn es Opfer gibt, die erbracht werden müssen, betrifft Sie das genauso wie jedes andere Gruppenmitglied. Dadurch machen Sie es Ihren Leuten schwerer, neidisch oder nachtragend zu sein, was Streit säen kann und die Leute parteiisch werden lässt.

Lassen Sie die Informationen und Ideen frei fließen

Wenn sich die Gruppe entwickelt, ist Ihre größte Gefahr die langsame Bildung einer Blase, in Sie einhüllt. Die Adjutanten versuchen dadurch, Ihre Last zu verringern, isolieren Sie aber oft von dem, was in der Gruppe geschieht, und lassen Ihnen gefilterte (zensierte) Informationen zukommen. Ohne dass es ihnen bewusst ist, sagen sie Ihnen das, was Sie ihrer Meinung nach hören wollen, und filtern den Lärm heraus, den Sie aber durchaus hören sollten. Ihr Blick auf die Realität verzerrt sich dadurch allmählich und Ihre Entscheidungen spiegeln dies wider.

Ohne sich von den Details erschlagen zu lassen, müssen Sie eine andere Dynamik etablieren. Ziehen Sie einen offenen Austausch von Ideen und Information in Betracht – über Rivalen, was auf den Straßen oder in Ihrem Publikum los ist –, das ist die Lebensader der Gruppe. Das war das Erfolgsgeheimnis von Napoleon Bonaparte auf dem Schlachtfeld. Er ging persönlich die detaillierten Berichte durch, die ihm seine Feldmarschälle, Leutnante und andere in der Befehlskette schickten, darunter auch Fußsoldaten. Dies gab ihm verschiedene Blickwinkel, wodurch er die Leistung der Armee und die Aktionen des Feindes besser beurteilen konnte. Er wollte so viele ungefilterte Informationen wie möglich, bevor er sich für eine Strategie entschied. Er ließ die Anzahl der Berichte nicht ausufern, aber ihre Vielfältigkeit gab ihm ein klares Bild.

Um dies zu erreichen, sollten Sie in der gesamten Befehlskette offene Diskussionen ermuntern und den Mitgliedern zutrauen, dass sie dies können. Hören Sie auf Ihre Fußsoldaten. Ihr Bestreben ist es, dass Ihre Besprechungen so angeregt sind wie möglich, dass die Leute sich nicht übermäßig große Sorgen machen, andere vor den Kopf zu stoßen und für böses Blut zu sorgen. Sie wollen schließlich möglichst viele Meinungen

einholen. Um eine solche Offenheit zu ermöglichen, müssen Sie in den Diskussionen darauf achten, Ihre eigene Präferenz für eine bestimmte Option oder Entscheidung für sich zu behalten, weil dies anderenfalls Ihrem Team den subtilen Hinweis gäbe, nur in diese Richtung zu gehen. Holen Sie auch Experten und Außenseiter ins Boot, um die Perspektive der Gruppe zu erweitern.

Je ausgedehnter ein Prozess des Beratschlagens und Überlegens ist, umso größer ist die Verbindung zur Realität und umso besser sind Ihre Entscheidungen. Natürlich können Sie sich für diesen Prozess auch zu viel Zeit lassen, aber die meisten Leute neigen zum genauen Gegenteil, das heißt, sie treffen übereilte Entscheidungen auf der Basis von stark gefilterten Informationen. Etablieren Sie so viel Transparenz wie möglich: Wenn Entscheidungen getroffen werden, teilen Sie dem Team genau mit, wie sie zustande gekommen sind und mit welchem Zweck.

Weiten Sie diese offene Kommunikation auf die Fähigkeit der Gruppe aus, sich selbst und ihre Leistung zu kritisieren, vor allem bei Fehlern oder Niederlagen. Versuchen Sie daraus eine positive und lebhafte Erfahrung zu machen und richten Sie Ihren Fokus nicht auf Sündenböcke, sondern auf die allgemeine Funktionsweise der Gruppe, die als Ganzes nicht auf der Höhe war. Sie wollen, dass die Gruppe weiterhin dazulernt und sich entwickelt. Wenn das Team aus seinen Fehlern lernt, wird es mit viel größerer Zuversicht voranschreiten.

Stecken Sie die Gruppe mit produktiven Emotionen an

In einer Gruppenumgebung sind Menschen von Natur aus emotionaler und reagieren empfindlicher auf die Stimmungen der anderen. Sie müssen die menschliche Natur nutzen und in etwas Positives verwandeln, indem Sie der Gruppe die richtigen Emotionen einimpfen. Menschen nehmen vor allem die Stimmungen und Einstellungen ihres Anführers auf. Zu den produktiven Emotionen zählt unter anderem die innere Ruhe. Phil Jackson, der erfolgreichste Basketballtrainer der Geschichte, stellte fest, dass viele andere Trainer ihr Team vor einem Spiel aufheizten und sie in einen hohen Erregungszustand versetzten, vielleicht sogar wütend machten. Er fand, dass es viel produktiver war, ein Gefühl der Ruhe zu vermitteln, das den Spielern half, den festgelegten Spielplan umzusetzen und auf die Hoch- und Tiefpunkte im Spiel nicht überzureagieren. Im Rahmen dieser Strategie sollte sich Ihr Team immer darauf konzentrieren, konkrete Aufgaben zu erledigen,

was es von Natur aus erden und beruhigen wird.

Stecken Sie die Gruppe mit einem Gefühl der Entschlossenheit an, das Sie verkörpern. Sie werden durch Rückschläge nicht aus dem Konzept gebracht; Sie schreiten voran und arbeiten an den Problemen; Sie sind beharrlich. Die Gruppe spürt das, und es ist den Einzelnen peinlich, wenn sie hysterisch werden und angesichts der kleinsten negativen Wendung in Panik geraten. Sie können versuchen, die Gruppe mit Selbstbewusstsein zu infizieren, aber achten Sie darauf, dass dies nicht in Überheblichkeit abgleitet. Ihr Selbstbewusstsein und das der Gruppe rühren größtenteils von einer guten Erfolgsbilanz her. Ändern Sie regelmäßig die Routinen, überraschen Sie die Gruppe mit etwas Neuem und Herausforderndem. Das hält sie wach und reißt sie aus der Bequemlichkeit, in die jede erfolgreiche Gruppe irgendwann verfällt.

Am wichtigsten ist jedoch, dass Sie keine Angst zeigen und generell neuen Ideen gegenüber aufgeschlossen sein sollten; dies hat die therapeutischste Wirkung. Die Mitglieder trauen sich mehr zu, was wiederum zu einer offeneren, kreativeren Denkweise führt, und sie funktionieren nicht nur wie Maschinen.

Schmieden Sie eine kampferprobte Gruppe

Es ist entscheidend, dass Sie Ihre Gruppe gut kennen, ihre Stärken und Schwächen und das Maximum, das Sie von ihr erwarten können. Aber der schöne Schein kann täuschen. Im Alltag können die Menschen motiviert, kooperativ und produktiv erscheinen. Aber wenn etwas Stress, Druck oder vielleicht sogar eine Krise auftritt, sehen Sie möglicherweise eine völlig andere Seite von ihnen. Manche fangen an, egoistischer zu denken, und verlieren den Gruppensinn; andere verfallen in Unruhe und stecken die Gruppe mit ihren Ängsten an. Die *eigentliche* Stärke Ihres Teams ist ein Teil der Realität, die Sie im Griff behalten müssen.

Sie sollten in der Lage sein, die relative innere Stärke Ihrer Leute zu beurteilen, bevor Sie in eine Krise geraten. Geben Sie verschiedenen Mitgliedern einige relativ anspruchsvolle Aufgaben oder kürzere Fristen als üblich und schauen Sie, wie sie reagieren. Manche Leute wachsen in solchen Situationen über sich hinaus und blühen unter Stress möglicherweise sogar auf. Betrachten Sie solche Leute als einen Schatz, den Sie hegen. Bringen Sie das Team in eine Situation, die neu ist und etwas riskanter als üblich. Beobachten Sie genau, wie die einzelnen Mitglieder auf das Chaos und die

Ungewissheit reagieren, die sich daraus ergeben. Natürlich sollten Sie nach Krisen oder Niederlagen solche Augenblicke nutzen, um die (mangelnde) innere Stärke der Gruppenmitglieder zu beurteilen. Einige ängstliche Typen, die andere Vorzüge haben, können Sie tolerieren; es sollte aber nicht zu viele solcher Typen geben.

Letztlich wollten Sie eine Gruppe, die einige Kriege durchlebt hat, sie gut überstanden hat und nun kampferprobt ist. Sie zuckt vor dem Anzeichen neuer Hindernisse nicht zurück und begrüßt sie sogar. Mit einer solchen Gruppe können Sie langsam die Grenzen dessen, was Sie verlangen können, erweitern, und die Mitglieder spüren einen starken Aufwärtssog, um sich Herausforderungen zu stellen und sich zu beweisen. Eine solche Gruppe kann Berge versetzen.

Nicht zuletzt richten wir unsere Aufmerksamkeit gerne auf die psychologische Gesundheit von Individuen und wie ein Therapeut möglicherweise die Probleme beheben kann, die sie haben. Was wir aber übersehen, ist, dass es den Einzelnen labil und neurotisch machen kann, in einer dysfunktionalen Gruppe zu sein. Und das Gegenteil trifft ebenfalls zu: Indem wir in einer hochfunktionellen Realitätsgruppe aktiv sind, können wir gesund werden und uns wieder vervollständigen. Solche Erfahrungen sind denkwürdig und können unser Leben verändern. Wir lernen, wie wichtig es ist, auf einer höheren Ebene zu kommunizieren, und betrachten unser Schicksal als mit unseren Mitmenschen verbunden. Wir entwickeln mehr Empathie. Wir erlangen mehr Zuversicht in unsere eigenen Fähigkeiten, die eine solche Gruppe belohnt. Wir fühlen uns mit der Realität verbunden. Wir werden in den Aufwärtssog der Gruppe gezogen und setzen unsere soziale Natur auf dem hohen Niveau um, auf das es abzielt. Es ist unsere Pflicht als aufgeklärte Menschen, so viele solcher Gruppen wie möglich zu erschaffen und dadurch unsere Gesellschaft gesünder zu machen.

> *Der Irrsinn ist bei Einzelnen etwas Seltenes – aber bei Gruppen, Parteien, Völkern und Zeiten die Regel.*
>
> FRIEDRICH NIETZSCHE

15 BRINGEN SIE ANDERE DAZU, IHNEN FOLGEN ZU WOLLEN

DAS GESETZ DER UNBESTÄNDIGKEIT

Obwohl sich die Führungsstile im Laufe der Zeit verändern, bleibt eine Konstante: Die Menschen sind den Machthabern gegenüber immer ambivalent eingestellt. Sie wollen geführt werden, sich aber gleichzeitig auch frei fühlen. Sie wollen beschützt werden und Wohlstand genießen, aber keine Opfer dafür erbringen. Sie wollen den König verehren und gleichzeitig töten. Wenn Sie der Anführer einer Gruppe sind, sind die Menschen allzeit bereit, Sie fallen zu lassen, sobald Sie schwach erscheinen oder einen Rückschlag erleiden. Fallen Sie Vorurteilen nicht zum Opfer; Sie irren sich, wenn Sie denken, dass Sie die Loyalität der Menschen gewinnen, indem Sie sich als Ebenbürtiger oder als Freund darstellen. Die Menschen werden Ihre Kraft infrage stellen, Ihre Motive mit Argwohn betrachten und mit geheimer Verachtung reagieren. Autorität ist die filigrane Kunst, nach außen hin Macht, Rechtmäßigkeit und Fairness zu projizieren, während Sie Menschen dazu bringen, sich mit Ihnen als Anführer zu identifizieren, der ihnen zu Diensten steht. Wenn Sie führen wollen, müssen Sie diese Kunst schon früh im Leben beherrschen. Sobald Sie das Vertrauen der Menschen gewonnen haben, werden sie Sie als Anführer anerkennen und hinter Ihnen stehen, ganz gleich wie schlecht die Umstände auch sein mögen.

Der Fluch des Anspruchsdenkens

Am Morgen des 14. Januar 1559, einem Samstag, versammelten sich Engländer aller Altersgruppen und sozialen Klassen in den Straßen Londons.

Es war der Tag vor der Krönung ihres neuen Herrschers, der fünfundzwanzigjährigen Elizabeth Tudor, die als Königin Elisabeth I. in die Geschichte einging. Es war Tradition, dass der neue König beziehungsweise die neue Königin eine feierliche Prozession durch die Stadt anführte. Die meisten würden an diesem Tag Elisabeth zum ersten Mal sehen.

Manche in der Menschenmenge waren nervös – die Staatskasse war leer, die Regierung schwer verschuldet, in den Straßen der Großstädte saßen überall Bettler und Diebe streiften übers Land. Am schlimmsten war, dass das Land gerade praktisch einen Bürgerkrieg zwischen Katholiken und Protestanten durchgemacht hatte. Elisabeths Vater, Heinrich VIII. (1491–1547) hatte die Church of England gegründet und war dazu übergegangen, England in ein protestantisches Land zu verwandeln. Die Tochter aus Heinrichs erster Ehe wurde 1553 Queen Mary I., und sie versuchte, England wieder katholisch zu machen. Hierfür führte sie eine Art englische Inquisition ein, was ihr den Spitznamen »Bloody Mary« einbrachte. Nach Marys Tod im Jahre 1558 war Elisabeth die nächste in der Thronfolge – aber war dies die richtige Zeit, um eine Frau auf den englischen Thron zu setzen, die so jung und unerfahren war? Andere waren vorsichtig optimistisch: Wie die Mehrheit der Engländer war Elisabeth eine bodenständige Protestantin, die das Land zur Church of England zurückbringen wollte.

Doch egal ob optimistisch oder pessimistisch, keine der beiden Seiten wusste besonders viel über sie. Nachdem Heinrich VIII. Elisabeths Mutter und zweite Ehefrau, Anne Boleyn, aufgrund erfundener Anklagepunkte hatte hinrichten lassen, als Elisabeth noch nicht einmal drei Jahre alt gewesen war, wurde sie von einer Stiefmutter zur nächsten gereicht, und sie war sehr selten am Königshof gewesen. Das englische Volk wusste, dass ihre Kindheit schwierig gewesen war und dass Queen Mary sie verabscheut hatte und Elisabeth im Jahr 1554 sogar in den Tower of London hatte werfen lassen. (Sie wollte Elisabeth eigentlich wegen vermeintlichen Hochverrats hinrichten lassen, konnte aber nicht genügend Beweise vorlegen.) Wie hatten diese Erlebnisse die junge Elisabeth geprägt? War sie so impulsiv wie ihr Vater oder so arrogant wie ihre Halbschwester Mary? Da so viel auf dem Spiel stand, waren die Leute sehr neugierig und wollten mehr über sie erfahren.

Für die Engländer war die Prozession ein Tag der Freude und des Feierns, und Elisabeth enttäuschte in dieser Hinsicht nicht. Es war ein ziemliches Spektakel – farbenfrohe Wandbehänge an den Häuserfassaden, Fahnen und Wimpel an jedem Fenster, Musiker und Hofnarren, die durch die Straßen

zogen und die Menge unterhielten.

Bei leichtem Schneefall erschien die künftige Königin auf der Straße, und das Volk verstummte, als sie vorbeizog. Sie wurde in einer offenen Sänfte getragen und trug das schönste goldene Königsgewand und die prächtigsten Juwelen. Sie hatte ein freundliches Gesicht und lebhafte dunkle Augen. Doch als die Prozession weiterzog und verschiedene Festzüge zu ihren Ehren abgehalten wurden, sahen die Engländer etwas, das sie nie zuvor gesehen hatten oder sich auch nur hätten vorstellen können: Die Königin schien es zu genießen, in der Menge zu baden. Sie hatte Tränen in den Augen, als sie aufmerksam den ärmsten Einwohnern Londons zuhörte, die ihre Glückwünsche für ihre Regentschaft aussprachen. Als sie sprach, war ihre Redeweise ungezwungen und sogar ein wenig volkstümlich. Sie spielte mit der wachsenden Begeisterung der Menge, und ihre Liebe für die Menschen auf den Straßen war mehr als offensichtlich. Eine ältere und ziemlich arme Frau überreichte ihr einen verwelkten Rosmarinzweig als Glücksbringer, den Elisabeth den ganzen Tag fest in der Hand hielt.

Ein Zeitzeuge schrieb über Elisabeth: »Wenn es jemals einen Menschen gab, der die Gabe oder die Art hatte, die Herzen der Menschen zu gewinnen, dann war es diese Königin. … Alle ihre Sinne waren rege und jede Bewegung wirkte wie eine bewusst ausgeführte Handlung: Ihr Auge war auf den Sprecher geheftet, ihr Ohr hörte zu, ihr Urteil bezog sich auf einen Dritten, an einen Vierten richtete sie ihre Worte; ihr Geist schien überall zu sein und war trotzdem völlig bei ihr, als wäre er nirgends sonst. Manche bemitleidete sie, andere lobte sie, anderen dankte sie, mit anderen scherzte und lachte sie … und sie verteilte ihr Lächeln, ihre Blicke und ihre Aufmerksamkeit … dass die Menschen daraufhin ihre Freude noch einmal verdoppelten und anschließend, nachdem sie alles auf das höchste Maß gehoben hatten, erfüllten sie die Ohren aller Menschen mit maßloser Anpreisung ihres Prinzen.«

An jenem Abend wurden in ganz London Geschichten von diesem Tag erzählt. In Schänken und Privathäusern erzählten sich die Leute gegenseitig von Elisabeths merkwürdiger und elektrisierender Ausstrahlung. Könige und Königinnen erschienen oft in der Öffentlichkeit, aber sie wurden stets mit großem Pomp umgeben und waren darauf bedacht, Abstand zum einfachen Volk zu halten. Sie erwarteten, dass die Menschen ihnen gehorchten und sie verehrten. Aber Elisabeth schien darauf bedacht, die Liebe des Volkes zu gewinnen, und das hatte jeden in den Bann geschlagen, der sie an jenem Tag

gesehen hatte. Als die Kunde davon im ganzen Land verbreitet wurde, erfasste eine Zuneigung für die neue Königin alle Engländer, und sie hatten die Hoffnung, dass die neue Herrschaft gute Zeiten einläuten würde.

Vor ihrer Krönung ließ Elisabeth verlauten, dass sie Sir William Cecil zu ihrem engsten Minister machen würde. Cecil, der dreizehn Jahre älter war als die Königin, hatte bereits unter Eduard VI. als wichtiger Berater gedient, Elisabeths Halbbruder, der nach dem Tod Heinrichs VIII. im Jahr 1547 im Alter von neun Jahren den Thron bestiegen hatte und mit fünfzehn Jahren verstorben war. Cecil kannte Elisabeth seit ihrem vierzehnten Lebensjahr; sie hatten gemeinsame intellektuelle Interesse und waren beide überzeugte Protestanten. Sie führten viele lebhafte Gespräche und hatten einen freundlichen Rapport. Cecil verstand sie gut. Elisabeth war hochintelligent, sehr belesen und sprach viele Sprachen fließend. Die beiden spielten oft Schach, und er war von ihrer geduldigen Art beeindruckt und wie sie seine Figuren oft geschickt in die Falle lockte.

Er wusste, dass Elisabeth einiges durchgemacht hatte. Sie hatte nicht nur ihre Mutter verloren, als sie noch sehr jung war, sondern auch ihre heißgeliebte Stiefmutter Catherine Howard, als sie erst acht Jahre alt war. Catherine war Heinrichs fünfte Frau gewesen und eine Cousine von Anne Boleyn. Heinrich ließ sie wegen erfundener Beschuldigungen des Ehebruchs köpfen. Cecil wusste auch, dass die Monate, die Elisabeth im Tower of London in Haft verbracht hatte, eine traumatische Wirkung auf sie hatten, weil sie jederzeit damit rechnen musste, hingerichtet zu werden. Sie war aus all diesen Erfahrungen als erstaunlich umgängliche junge Frau hervorgegangen, aber Cecil wusste, dass sie hinter dieser Fassade eigenwillig, reizbar und sogar hinterhältig war.

Cecil war sich auch einer anderen Sache sicher: dass das Herrschen nichts für Frauen war. Königin Mary I. war die erste wahre englische Königin gewesen und sie hatte sich als Katastrophe erwiesen. Alle Minister und Beamten der Regierung waren Männer, und eine Frau konnte sich ihnen gegenüber einfach nicht durchsetzen, genauso wenig wie gegen die durchgehend männlichen ausländischen Diplomaten. Frauen waren zu emotional und unberechenbar. Elisabeth war geistig vielleicht sehr fähig, aber sie hatte nicht die Zähigkeit, die für diesen Posten notwendig war. Und so schmiedete Cecil einen Plan: Er und seine Kohorten würden die Zügel allmählich an sich reißen; die Königin war zwar diejenige, die die Entscheidungen traf, aber diese beruhten meistens auf den Empfehlungen der

Minister. Und sie würden sie so schnell wie möglich verheiraten, vorzugsweise mit einem Protestanten, und ihr Mann würde dann das Zepter übernehmen und als König herrschen.

Schon von Anfang an war Cecil jedoch bewusst, dass dieser Plan nicht so leicht umzusetzen war. Die Königin war dickköpfig und hatte ihre eigenen Pläne. In gewisser Weise beeindruckte ihn das. An ihrem ersten Tag im neuen Amt beraumte sie eine Besprechung an und machte ihren künftigen Beratern klar, dass sie mehr über die finanzielle Lage des Landes wusste als sie; sie war entschlossen, die Regierung wieder solvent zu machen. Sie ernannte Cecil zum Staatssekretär und sie fing an, sich mehrmals am Tag mit ihm zu treffen. Sie gönnte ihm keine Verschnaufpause.

Im Gegensatz zu ihrem Vater, der seine Minister frei schalten und walten ließ, damit er auf die Jagd gehen und jungen Frauen nachstellen konnte, war Elisabeth von Anfang an sehr involviert. Cecil war überrascht, wie viele Stunden sie am Tag arbeitete, in der Regel bis nach Mitternacht. Sie lebte das vor, was sie von ihm und den anderen Ministern erwartete, und gelegentlich konnte sie ziemlich einschüchternd sein. Wenn sie mit dem, was er sagte oder tat, zufrieden war, strahlte sie und war sogar ein wenig kokett. Aber wenn etwas falsch lief oder er zu vehement ihre Meinung ablehnte, ignorierte sie ihn tagelang, und er ging nach Hause, um in seiner inneren Unruhe zu - schmoren. Hatte er ihre Gunst verloren? Gelegentlich sah sie ihn streng an oder fuhr ihn in derselben jähzornigen Art an wie ihr Vater. Nein, die Königin war nicht leicht in den Griff zu bekommen, und mit der Zeit ertappte er sich dabei, wie er härter denn je arbeitete, um sie zu beeindrucken.

Als Teil seines Plans, den Männern langsam die Macht zu übertragen, stellte er sicher, dass die gesamte Korrespondenz von ausländischen Regierungen zuerst auf seinem Schreibtisch landete. Er ließ die Königin hinsichtlich mehrerer wichtiger Angelegenheiten im Dunkeln. Dann stellte er fest, dass die Königin davon erfahren hatte und hinter seinem Rücken angeordnet hatte, die gesamte diplomatische Korrespondenz durch sie gehen zu lassen. Es war wie ein Schachspiel, und sie war ihm stets mehrere Züge voraus. Er wurde wütend und warf ihr vor, seine Arbeit zu untergraben, aber sie ließ sich davon nicht einschüchtern und hatte eine sehr logische Begründung: Im Gegensatz zu Cecil beherrschte sie alle wichtigen europäischen Sprachen in Wort und Schrift und verstand ihre Nuancen, und es wäre daher für alle besser, wenn sie persönlich die Diplomatie übernahm und die Minister hinsichtlich der Außenpolitik auf den neuesten Stand

brachte. Es war sinnlos, mit ihr zu streiten, und er erkannte bald, dass Elisabeth eine hervorragende Verhandlungsführerin war, wenn es darum ging, auf solche Korrespondenz zu reagieren und Diplomaten zu empfangen.

Langsam nahm Cecils Widerstand ab. Elisabeth sollte das Kommando behalten, zumindest in den ersten Jahren ihrer Herrschaft. Aber dann würde sie heiraten und den notwendigen Thronfolger für England zeugen, und ihr Mann würde dann die Macht übernehmen. Es war unnatürlich, dass sie als unverheiratete Herrscherin in dieser Rolle weitermachte. Es ging das Gerücht um, dass sie Freunden gegenüber gesagt hatte, dass sie niemals heiraten wollte und dass sie angesichts dessen, was sie bei ihrem Vater gesehen hatte, eine überwältigende Angst vor der Ehe hatte. Doch Cecil konnte das nicht ernst nehmen. Sie sagte dauernd, dass das Einzige, was zählte, das Gemeinwohl Englands war, aber England nicht mit einem Thronfolger zu versorgen war hochbrisant, weil dies einem potenziellen Bürgerkrieg Vorschub leistete. Das musste sie doch einsehen.

Sein Ziel war einfach: Er wollte die Königin dazu bringen, in eine Ehe mit einem ausländischen Prinzen einzuwilligen und damit eine Allianz zu schmieden, die England in seinem geschwächten Zustand stärken würde. Vorzugsweise wäre dies ein protestantischer Prinz, aber solange er kein katholischer Fanatiker war, würde Cecil sich mit ihrer Wahl einverstanden zeigen. Die Franzosen lockten sie mit einer Ehe mit dem vierzehnjährigen König Charles IX. und die Habsburger sprachen sich für eine Ehe mit Erzherzog Karl von Österreich aus. Cecils große Angst war, dass sie den einen Mann heiraten würde, in den sie sich verliebt hatte: Robert Dudley, den Earl of Leicester, ein Mann, der unter ihrer Würde war und am englischen Königshof alle möglichen Meinungsverschiedenheiten und Intrigen schüren würde.

Als Vertreter der verschiedenen Länder sich vorstellig machten, schien Elisabeth zuerst einen Kandidaten zu bevorzugen und ihm dann die kalte Schulter zu zeigen. Wenn die Spanier plötzlich auf dem Kontinent Streit anzettelten, fing sie an, in Hochzeitsverhandlungen mit den Franzosen zu treten, um König Philip II. von Spanien zu beunruhigen, der plötzlich eine französisch-englische Allianz fürchtete, sodass er sich zügelte, oder mit Erzherzog Karl von Österreich, um sowohl die Franzosen als auch die Spanier in Angst zu versetzen. Sie spielte dieses Spiel Jahr um Jahr. Sie gestand Cecil, dass sie keine Ehefrau sein wollte, doch als das Parlament drohte, ihre Mittel zu kürzen, wenn sie nicht versprach zu heiraten, gab

Elisabeth nach und trat in Verhandlungen mit einem ihrer Verehrer. Sobald die Mittel vom Parlament gewährt worden waren, fand sie eine weitere Ausrede, um die Hochzeitsverhandlungen abzubrechen – der Prinz oder König oder Erzherzog sei zu jung, zu katholisch, nicht ihr Typ, zu weiblich und so weiter. Nicht einmal Dudley konnte ihre Entschlossenheit brechen und sie dazu bewegen, ihn zu heiraten.

Nach einigen Jahren durchschaute Cecil, dessen Frustration zunahm, dieses Spiel. Es gab nichts, was er tun konnte, aber gleichzeitig musste er erkennen, dass Königin Elisabeth I. höchstwahrscheinlich eine fähigere Herrscherin war als jeder ausländische Anwärter. Sie war so sparsam bei ihren Ausgaben, dass die Regierung schuldenfrei wurde. Während sich Spanien und Frankreich mit endlosen Kriegen in den finanziellen Ruin getrieben hatten, hatte Elisabeth England aus allen Konflikten herausgehalten, und bald blühte das Land auf. Obwohl sie Protestantin war, behandelte sie die englischen Katholiken gut, und die bitteren Gefühle aus den Glaubenskriegen, die ein Jahrzehnt zuvor gewütet hatten, waren weitgehend verflogen. »Es gab niemals eine so kluge Frau wie Königin Elisabeth«, sollte er später schreiben, und so ließ er das Thema Heirat fallen, und das Land selbst gewöhnte sich langsam an den Gedanken einer jungfräulichen Königin, die mit ihrem Volk verheiratet war.

Über die Jahre hinweg sollte jedoch eine Sache die Zuneigung schmälern, die die Bevölkerung ihrer Königin entgegenbrachte, und selbst Cecil fing an, ihre Kompetenz infrage zu stellen: das Schicksal von Maria, Königin von Schottland und die Elisabeths Cousine. Maria war eine überzeugte Katholikin, während Schottland weitgehend protestantisch geworden war. Maria war die Nächste in der englischen Thronfolge, und viele Katholiken vertraten die Auffassung, dass sie die rechtmäßige Königin sei. Die Schotten selbst verachteten Maria für ihre religiösen Überzeugungen, ihre Seitensprünge und ihre offensichtliche Beteiligung an der Ermordung ihres Mannes, Lord Darnley. 1567 wurde sie dazu gezwungen, vom schottischen Thron abzudanken und ihn ihrem kleinen Sohn, James VI., zu überlassen. Im folgenden Jahr konnte sie der Haft in Schottland entfliehen und nach England flüchten, wo sie sich in die Hände ihrer Cousine begab.

Elisabeth hätte gute Gründe gehabt, Maria zu verachten und nach Schottland zurückzuschicken. Sie war das genaue Gegenteil von Elisabeth – selbstsüchtig, flatterhaft und unmoralisch. Sie war eine überzeugte Katholikin und würde all jene in England und im Ausland anziehen, die Elisabeth loswerden und einen Katholiken auf den Thron setzen wollten. Man konnte

ihr nicht trauen. Doch zum großen Bedauern von Cecil, ihren Beratern und dem englischen Volk erlaubte Elisabeth Maria, unter einer leichten Form von Hausarrest im Land zu bleiben. Politisch schien das keinen Sinn zu ergeben, denn es erzürnte die Schotten und schadete den Beziehungen zwischen den beiden Ländern.

Als Maria heimlich anfing, gegen Elisabeth zu intrigieren, und von allen Seiten Forderungen laut wurden, sie wegen Hochverrats hinzurichten, weigerte sich Elisabeth unerklärlicherweise, diesen scheinbar logischen Schritt zu gehen. Lag es einfach nur daran, dass sie eine andere Tudor schützen wollte? Hatte sie Angst davor, mit der Hinrichtung einer Königin einen Präzedenzfall zu schaffen, der vielleicht auch sie ereilen konnte? In jedem Fall erschien sie dadurch schwach und selbstsüchtig, als ob das einzig Wichtige der Schutz einer anderen Königin war.

1586 war Maria an einem sehr wagemutigen Komplott zur Ermordung Elisabeths beteiligt, nach dem sie die Königin von England geworden wäre. Sie hatte insgeheim die Unterstützung des Papstes und der Spanier, und es gab diesmal unwiderlegbare Beweise für ihre Beteiligung an dem Komplott. Dies sorgte für einen Aufschrei der Bevölkerung, die sich sehr gut vorstellen konnte, dass ein Bürgerkrieg ausgebrochen wäre, wenn das Komplott erfolgreich gewesen wäre. Diesmal war der Druck auf Elisabeth zu groß – auch wenn Maria eine Königin war, jetzt musste sie hingerichtet werden. Doch Elisabeth zögerte erneut.

Maria wurde der Prozess gemacht und sie wurde für schuldig befunden, aber Elisabeth brachte es nicht fertig, das Todesurteil zu unterzeichnen. Für Cecil und die anderen Höflinge, die sie täglich sahen, wirkte die Königin so verzweifelt wie nie zuvor. Schließlich, im Februar des nächsten Jahres, gab sie dem Druck nach und unterzeichnete das Todesurteil. Maria wurde am nächsten Tag geköpft. Das Land brach in Freudenfeiern aus und Cecil und die anderen Minister seufzten erleichtert auf. Es würde keine weiteren Verschwörungen gegen Elisabeth geben, was den fehlenden Erben erträglicher machte. Trotz ihrer Bedenken aufgrund der schwierigen Situation vergab ihr das englische Volk schnell. Sie hatte bewiesen, dass sie das Wohlergehen des Landes über ihre persönlichen Zweifel stellen konnte, und ihre Zögerlichkeit ließ ihre Entscheidung umso heldenhafter erscheinen.

König Philip II. von Spanien kannte Elisabeth bereits seit vielen Jahren und war mit ihrer Halbschwester, Königin Maria I., verheiratet gewesen. Als Maria Elisabeth im Tower of London eingesperrt hatte, war es Philip

gelungen, ihren Standpunkt zu lockern und sie dazu zu bringen, Elisabeth freizulassen. Er fand die junge Elisabeth sehr charmant und bewunderte ihre Intelligenz, aber im Laufe der Jahre lernte er sie fürchten und verachten. Sie war das Haupthindernis für sein Ziel, die Vorherrschaft des Katholizismus neu zu etablieren, und er würde ihr einen Denkzettel verpassen müssen. Für ihn war sie nicht die rechtmäßige Königin von England. Er fing an, Jesuitenpriester nach England zu bringen, um den Katholizismus zu verbreiten und insgeheim eine Rebellion anzuzetteln. Er baute seine Marine auf und bereitete im Verborgenen das vor, was als das Unternehmen gegen England bekannt werden sollte, eine massive Invasion, die die Insel überwältigen und den Katholizismus wiederherstellen sollte. Die Hinrichtung Marias, der Königin von Schottland, war der Tropfen, der das Fass zum Überlaufen brachte. Jetzt war es Zeit für die Invasion.

Philip war fest davon überzeugt, dass sein Unternehmen erfolgreich sein würde. Im Laufe der Jahre hatte er seine Erzrivalin genau taxiert. Sie war listig und schlau, aber sie hatte einen großen Nachteil – sie war eine Frau. Als solche war sie völlig ungeeignet, Krieg zu führen. Sie schien vielmehr Angst vor einem bewaffneten Konflikt zu haben; sie verhandelte ständig und suchte immer nach einem Weg, ihn zu vermeiden. Sie hatte ihrem Militär nie viel Aufmerksamkeit geschenkt. Die englische Marine war relativ klein, ihre Schiffe nicht annähernd so groß und stark wie die großen spanischen Galeonen. Die englische Armee war im Vergleich zur spanischen kläglich und Philip besaß Gold aus der Neuen Welt, das ihm dabei half, seine Unternehmung zu finanzieren.

Er hatte vor, die Invasion im Sommer 1587 stattfinden zu lassen, aber in jenem Jahr plünderte Sir Francis Drake die spanische Küste und zerstörte viele Schiffe im Hafen von Cádiz, wobei er große Goldschätze erbeutete. Philip verschob die Invasion daher auf das nächste Jahr. Die Kosten für den Erhalt seiner Armee und den Bau weiterer Galeonen summierten sich mit der Zeit.

Philip kannte jedes Detail der geplanten Invasion auswendig. Er wollte eine unbesiegbare Armada von 130 Schiffen mit über 30.000 Mann auf den Weg bringen. Sie würde die englische Marine spielend leicht vernichten, sich mit einer großen spanischen Streitmacht in den Niederlanden vereinen, den Ärmelkanal überqueren und sich ihren Weg nach London bahnen, wo sie die Königin gefangen nehmen und ihr für die Hinrichtung von Maria Stuart den Prozess machen würden; er würde dann seine eigene Tochter auf den

englischen Thron setzen.

Die Armada setzte im Mai 1588 Segel und im Juli steuerte die spanische Kriegsflotte auf die Südwestküste Englands zu. Die spanischen Galeonen hatten eine bestimmte Art der Kriegsführung perfektioniert: Sie waren so groß, dass sie sich den feindlichen Schiffen näherten, Enterhaken setzen und mit einer Armee die Schiffe enterten. Aber sie hatten niemals mit den wesentlich kleineren und schnelleren englischen Schiffen gekämpft, die Kanonen für lange Distanzen hatten, und die Gewässer hier waren zudem viel rauer als das Mittelmeer. Sie schlugen sich nicht gut.

Am 27. Juli lag die Armada vor Calais vor Anker, nur wenige Meilen von der Stelle entfernt, an der die spanische Armee auf sie wartete. Mitten in der Nacht schickten die Engländer fünf unbemannte »Feuerschiffe«, die mit brennendem Holz und Pech beladen waren, auf die vor Anker liegenden Galeonen. Weil an jenem Abend starker Wind wehte, breitete sich das Feuer schnell von einem Schiff zum nächsten aus. Die spanischen Galeonen versuchten sich weiter draußen im Meer neu zu gruppieren, aber ihre Formation war zu lose und unvollständig. Die schnellen englischen Schiffe schossen sie nach Belieben ab. Als der Wind erneut drehte, waren die Spanier gezwungen, sich nach Norden zurückzuziehen, in den stürmischsten Bereich der Nordsee. Bei dem Versuch, England zu umschiffen und nach Spanien zurückzukehren, verloren sie den Großteil ihrer Schiffe und über 20.000 spanische Soldaten starben. Die Engländer hatten nicht ein einziges Schiff verloren und nur etwa Hundert Gefallene zu beklagen. Es war einer der einseitigsten Siege der Militärgeschichte.

Für Philip war es der demütigendste Augenblick seines Lebens. Er zog sich in seinen Palast zurück und grübelte monatelang über diese bittere Niederlage. Durch die hohen Kosten der Armada war Spanien Bankrott gegangen, und in den folgenden Jahren sollte England eine Blütezeit erleben, während Spanien eine zweitklassige Macht in Europa wurde. Irgendwie hatte Elisabeth ihn überlistet. Den anderen europäischen Staatsführern, die sie hassten, erschien sie jetzt unbesiegbar, und war eine Herrscherin, vor der man sich in Acht nehmen musste. Papst Sixtus V., der sie exkommuniziert und der Armada seinen Segen gegeben hatte, rief nun aus: »Seht nur, wie gut sie herrscht! Sie ist nur eine Frau, nur die Herrin über eine halbe Insel, und doch schafft sie es, dass Spanien, Frankreich, das Reich, alle sie fürchten!«

In England entstand ein regelrechter Kult um die jungfräuliche Königin. Sie wurde nun als »Ihre heilige Majestät« bezeichnet. Sie bei einem Ritt durch

London oder auf einer Barkasse über die Themse segeln zu sehen, war wie eine religiöse Erfahrung.

Eine Gruppe jedoch ließ sich von ihrer mächtigen Aura nicht sonderlich beeindrucken: die neue Generation junger Männer, die jetzt am Königshof war. Für sie war die Königin eine alternde Frau. Sie respektierten ihre Leistungen, aber sie sahen sie eher als eine dominante Mutterfigur. England war eine aufsteigende Macht. Diese jungen Männer sehnten sich danach, sich auf dem Schlachtfeld einen Namen zu machen und sich einen Ruf zu verdienen. Aber Elisabeth erfüllte ihnen diesen Wunsch nicht. Sie weigerte sich, einen großangelegten Krieg anzuzetteln, um Philip den Todesstoß zu versetzen oder die Franzosen dabei zu unterstützen, ihren Krieg gegen Spanien zu führen. Sie hielten sie für müde und fanden, dass es an der Zeit war, dass eine neue Generation beherzter Männer England anführte. Und der junge Mann, der diesen neuen Geist besser verkörperte als jeder andere, war Robert Devereux, der zweite Earl von Essex.

Essex war 1566 geboren und ein gutaussehender, unruhiger Mann. Er wusste, dass die Königin eine Schwäche für junge Männer hatte, gewann sie schnell für sich und wurde ihr neuer Günstling. Er schätzte und bewunderte sie aufrichtig, aber gleichzeitig verachtete er sie, weil sie so viel Macht über sein Schicksal hatte. Er fing an, sie auf die Probe zu stellen: Er bat sie um Gefallen, hauptsächlich um Geld. Sie gewährte ihm diese Wünsche. Sie schien ihre Freude daran zu haben, ihn zu verwöhnen. Als sich ihre Beziehung entwickelte, begann Essex sie als eine Frau zu sehen, die er manipulieren konnte. Er fing an, sie relativ offen vor anderen Höflingen zu kritisieren, und die Königin ließ ihm dies durchgehen. Sie sprach jedoch ein Machtwort, als er sie um hohe politische Posten für sich und seine Freunde bat, worauf er in Wut ausbrach. Es war demütigend, von den Launen einer Frau abhängig zu sein! Doch einige Tage später pflegte er sich zu beruhigen und zu seiner Charmeoffensive zurückzukehren.

Weil ihm politische Macht verwehrt blieb, sah er als einzige Möglichkeit, zu Ruhm und Ehre zu gelangen, eine englische Armee zum Sieg zu führen. Elisabeth erlaubte ihm einige kleinere militärische Expeditionen auf dem Kontinent. Seine Bilanz war durchwachsen – er war mutig, aber kein guter Stratege. 1596 überredete er sie schließlich, ihn einen Raubzug an der spanischen Küste leiten zu lassen, wie ihn Drake zuvor schon durchgeführt hatte. Diesmal machte sich seine Kühnheit bezahlt, der Feldzug war ein Erfolg. Für das englische Volk, das nun benebelt war von dem neuen Status

des Landes als europäische Macht, stellte Essex das neue Selbstbewusstsein dar, und er wurde der Liebling des Volkes. Essex wollte mehr davon und bat die Königin um eine weitere Chance, sich im Kampf zu bewähren. Er schrieb ihre Zurückhaltung den vielen Feinden zu, die er sich bei Hof gemacht hatte – Männern, die ihn beneideten.

1598 ereilte den Hof die Nachricht, dass eine Bande irischer Rebellen unter Hugh O'Neill, dem zweiten Earl von Tyrone, sich durch das von England kontrollierte Gebiet in Irland bewegte und dort Chaos anrichtete. Jetzt bot Essex seine Dienste an, um eine Armee gegen Tyrone in die Schlacht zu führen. Er bettelte und flehte hartnäckig, bis Elisabeth schließlich nachgab. Weil er von seinem Einfluss auf die Königin überzeugt war, erbat er für den Feldzug die größte Armee, die von den Engländern jemals aufgestellt worden war. Elisabeth gewährte ihm seinen Wunsch. Zum ersten Mal fühlte er sich von ihr wirklich geschätzt. Sie hatte eine seltsame Fähigkeit, ihn dazu zu bringen, ihr gefallen zu wollen. Er brachte seine Dankbarkeit zum Ausdruck und versprach, die Angelegenheit zu einem schnellen Ende zu bringen. Irland würde für ihn der Weg an die Spitze sein.

Als er jedoch vor Ort war, häuften sich die Probleme. Es war der Winter 1599; das Wetter war schrecklich und das Gelände extrem schlammig. Er konnte seine gewaltige Armee nicht in Bewegung versetzen. Die Iren waren schwer greifbar und beherrschten Guerillamethoden in der Kriegsführung. Während die Engländer in ihren Lagern festsaßen, starben Tausende von Soldaten an Krankheiten und viele desertierten. Essex konnte sich vorstellen, dass viele seiner Feinde am Hof über ihn lästerten. Er war sich sicher, dass die Königin und mehrere Minister irgendwie seinen Untergang planten.

Er musste sie erneut auf die Probe stellen – er bat um Verstärkung. Die Königin willigte ein, aber sie befahl ihm, Tyrone endlich zu finden und zur Strecke zu bringen. Plötzlich war der Druck zu groß, und Essex warf der Königin und ihren neidischen Höflingen vor, ihn zur Eile zu drängen. Er fühlte sich durch die Position, in der er sich befand, gedemütigt, und am Ende des Sommers hatte er einen Plan geschmiedet, der seiner Misere ein für alle Mal ein Ende setzen würde: Er wollte heimlich einen Waffenstillstand mit Tyrone vereinbaren, nach England zurückkehren und mit seinen Truppen nach London marschieren. Dort würde er die Königin dazu zwingen, seine Feinde bei Hof zu beseitigen und seine Position als Hauptberater zu sichern. Er wollte angesichts ihrer Position entschieden, aber respektvoll sein; wenn sie ihn persönlich mit seinen Soldaten sah, würde die Königin gewiss klein

beigeben.

Nach einem zügigen Marsch durch England erschien er eines Morgens in ihrem Schlafgemach, seine Uniform schlammverschmiert. Die Königin, die völlig überrascht war und nicht wusste, ob er womöglich gekommen war, um sie zu verhaften und einen Umsturz anzuzetteln, bewahrte die Fassung. Sie bot ihm ihre Hand zum Kuss an und sagte ihm, dass sie erst im weiteren Tagesverlauf über Irland reden würden. Ihre Ruhe brachte Essex völlig aus dem Konzept. Das hatte er nicht erwartet. Sie übte eine seltsame Macht über ihn aus. Irgendwie hatte sich das Blatt gewendet, und jetzt willigte er ein, ihr Gespräch auf den Nachmittag zu verschieben. Innerhalb weniger Stunden wurde er von ihren Soldaten verhaftet und unter Hausarrest gestellt.

Essex verließ sich auf seinen Einfluss auf die Königin und darauf, dass sie ihm bereits so oft vergeben hatte, und so schrieb er einen Brief nach dem anderen, in dem er sich für seine Handlungen entschuldigte. Sie reagierte nicht. Das war noch nie zuvor geschehen, und es machte ihm Angst. Im August 1600 ließ sie ihn endlich frei. Dankbar für diese Wendung, machte er sich sogleich daran, sein Comeback zu planen, und bat um einen einzigen Gefallen: sein Monopol auf den Verkauf von Südweinen in England wiederherzustellen. Er war hoffnungslos verschuldet und das war seine Haupteinnahmequelle. Zu seinem großen Leidwesen verweigerte Elisabeth ihm diesen Gefallen. Sie spielte ein Spiel, versuchte ihm eine Lektion zu erteilen oder ihn zu zähmen, aber das würde niemals geschehen. Sie hatte es zu weit getrieben.

Er kehrte in sein Haus in London zurück und scharte alle unzufriedenen Adligen Englands um sich. Gemeinsam wollten sie zur Residenz der Königin marschieren und das Land übernehmen. Er prognostizierte, dass Tausende von Engländern, die ihn immer noch verehrten, ihm zu Hilfe eilen und die Reihen seiner Truppen füllen würden. Anfang Februar 1601 setzte er seinen Plan in die Tat um, doch zu seinem größten Entsetzen blieben die Londoner zu Hause und ignorierten ihn. Seine Soldaten, die die Tollkühnheit dieses Unterfangens erkannten, desertierten schnell.

Praktisch völlig allein zog sich Essex in sein Haus zurück. Er wusste, dass dies sein Ende war, aber zumindest war er aufsässig geblieben. An jenem Abend kamen Soldaten, um ihn zu verhaften. Elisabeth hatte ein schnelles Gerichtsverfahren vorbereitet und Essex wurde des Hochverrats für schuldig befunden. Diesmal zögerte Elisabeth nicht, das Todesurteil zu unterzeichnen. Während seines Verfahrens bewahrte Essex eine unverschämte Einstellung.

Er würde bis zu seinem Tod seine Schuld leugnen und sich weigern, sie um Vergebung zu bitten.

Am Abend vor seiner Hinrichtung schickte die Königin ihren eigenen Kaplan, um ihn auf sein Ende vorzubereiten. Als er mit diesem Vertreter Elisabeths konfrontiert wurde, der ihm ihre letzten Worte überbrachte, brach er zusammen. All jene Augenblicke, in denen er ihre Autorität gespürt, aber versucht hatte, sich ihrer Macht zu widersetzen, unter anderem an jenem Morgen in ihrem Schlafgemach, als sie so königlich und gefasst vor ihm stand, überwältigten ihn. Er gestand dem Kaplan seine Verbrechen. In seinem Geist vermischte er das Bild seiner bevorstehenden Hinrichtung vor Gott mit der Erhabenheit der Königin, und er erkannte das volle Ausmaß seines Verrats. Er konnte ihr Gesicht vor ihm sehen, und das machte ihm Angst. Er sagte dem Kaplan: »Ich muss gestehen, dass ich der größte, übelste und undankbarste Verräter bin, den dieses Land je gesehen hat.« Die Königin habe völlig recht, ihn hinzurichten, sagte er. Er erbat eine private Hinrichtung, um die Öffentlichkeit nicht aufzuhetzen. Seine letzten Worte waren, dass Gott die Königin lange leben lassen möge. Er ging mit einer Demut und stillen Würde in den Tod, die niemand an ihm je gesehen oder vermutet hätte.

Interpretation: Als Elisabeth Tudor Königin wurde, wusste sie genau um ihre extrem heikle Position. Im Gegensatz zu ihrem Vater oder fast jedem anderen englischen König war sie als Herrscherin völlig unglaubwürdig. Sie genoss keinerlei Respekt und hatte keine Autorität, auf die sie sich hätte beziehen können. Das Land war geschwächt. Sie war zu jung, hatte keine politische Erfahrung oder Übung darin, Macht auszuüben. Aufgrund der Tatsache, dass sie auf dem Thron saß, konnte sie zwar etwas Gehorsam erwarten, aber eine solche Loyalität war dünn und konnte sich mit dem kleinsten Fehler oder der kleinsten Krise in Luft auflösen. Innerhalb von Monaten oder Jahren würde sie zu einer Heirat gezwungen werden, und wie sie wusste, konnte die Ehe zu allen möglichen Problemen führen, wenn sie nicht schnell einen männlichen Erben gebar.

Die Situation wurde noch dadurch erschwert, dass Elisabeth ehrgeizig und hochintelligent war; sie fühlte sich durchaus fähig, über England zu herrschen. Sie hatte eine Vision, wie sie viele Probleme lösen und England zu einer angesehenen Macht in Europa machen konnte. Eine Ehe wäre nicht nur für sie persönlich schlecht, sondern würde auch dem Land schaden. Sie würde wahrscheinlich einen ausländischen Prinzen heiraten müssen, dessen

Treue seinem ursprünglichen Land galt. Er würde England als Figur in den Machtspielen des Kontinents missbrauchen und die Ressourcen des Landes weiter schwächen.

Doch angesichts all der Widrigkeiten, mit denen sie sich konfrontiert sah, wusste sie nicht, wie sie England alleine regieren konnte. Sie beschloss, dass ihre einzige Chance darin bestand, ihre Schwäche zu ihrer Stärke zu machen und ihre eigene Glaubwürdigkeit und Autorität zu schmieden, die ihr am Ende mehr Macht verleihen würde, als jeder andere König vor ihr hatte.

Ihr Plan beruhte auf der folgenden Logik: Könige und Königinnen besaßen damals die Einstellung, dass ihre Herkunft und ihr quasi göttlicher Status ihnen das Recht verlieh zu herrschen. Sie erwarteten absoluten Gehorsam und Loyalität. Sie mussten nichts tun, um das zu verdienen; es war einfach mit der Position verbunden. Aber diese Einstellung war mit einigen Konsequenzen verbunden. Die Bevölkerung zollte ihrem Herrscher Achtung, aber die emotionale Verbindung zu ihm war in den meisten Fällen nicht sehr tief. Das englische Volk spürte die Distanz zwischen sich und dem Herrscher, und wie unwichtig es ihrem Herrscher eigentlich war.

Die Anspruchshaltung des Geburtsrechts beeinträchtigte auch die politische Wirksamkeit. Die Minister in der Regierung waren durch jemanden wie Heinrich VIII. eingeschüchtert, deshalb richteten sie ihre Energie eher darauf, den König zu beschwichtigen, als ihre eigene Intelligenz und Kreativität zu nutzen. Aufgrund ihrer Anspruchshaltung achteten die Herrscher weniger auf die Details des Regierens, die zu langweilig waren; Eroberungskriege waren stattdessen ihr Mittel der Wahl, um zu Ruhm und Ehre zu gelangen und dem Adel Reichtümer zu verschaffen, obwohl solche Kriege das Land viele Ressourcen kosteten. Diese Herrscher konnten sehr selbstsüchtig werden – Heinrich VIII. ließ Elisabeths Mutter hinrichten, damit er seine neueste Geliebte heiraten konnte, und es interessierte ihn nicht, wie tyrannisch er damit auf die Engländer wirkte. Maria Stuart, die Königin von Schottland, ließ ihren Mann ermorden, damit sie ihren Liebhaber heiraten konnte.

Es wäre ein Leichtes für Elisabeth gewesen, sich selbst etwas vorzumachen und davon auszugehen, dass ihre erhabene Position automatisch die Loyalität ihrer Leute mit sich brachte. Aber sie war zu klug, um in diese Falle zu tappen. Sie schlug bewusst die entgegengesetzte Richtung ein. Eine Anspruchshaltung war ihr fremd. Sie führte sich stets die Schwäche ihrer tatsächlichen Position vor Augen. Sie erwartete nicht passiv Loyalität – sie warb aktiv darum. Sie verdiente sich über eine lange Zeit hinweg mit ihrem

Tun das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit, die sie benötigte. Sie zeigte, dass sie nicht selbstsüchtig war, dass alles, was sie tat, von dem motiviert war, was dem Gemeinwohl und dem Land diente. Sie war dabei wachsam und akribisch. Sie veränderte, wie die Menschen sie sahen (ihr Volk, ihre Minister, ihre ausländischen Rivalen) – von der unerfahrenen schwachen Frau hin zu einer Gestalt mit Autorität und großer Macht. Indem sie enge Bindungen mit ihren Ministern und dem einfachen Volk schmiedete, überwand sie die natürliche Flatterhaftigkeit der Menschen und kanalisierte ihre Kräfte zu dem Zweck, England neu aufzubauen.

Ihre ersten Auftritte vor dem englischen Volk waren klug inszeniert, um eine neue Form der Führung vorzubereiten. Sie war zwar von dem gewöhnlichen royalen Pomp umgeben, fügte aber einige volkstümliche Elemente hinzu, wodurch sie sowohl umgänglich als auch königlich wirkte. Sie spielte das nicht. Weil sie sich in ihrer Jugend machtlos gefühlt hatte, konnte sie sich mit der ärmsten Putzfrau in England identifizieren. Sie gab dem Volk mit ihrer Einstellung zu verstehen, dass sie auf seiner Seite stand und dass ihr die Meinung des Volkes über sie wichtig war. Sie wollte sich seine Billigung verdienen. Im Laufe ihrer Herrschaft baute sie auf dieser Empathie auf, und die Bindung zwischen ihr und dem Volk wurde intensiver als bei jedem anderen Herrscher.

Bei ihren Ministern war die Aufgabe heikler und schwieriger. Hier hatte sie es mit einer Gruppe machthungriger Männer zu tun, die es für ihr männliches Selbstverständnis nötig hatten, sich klüger und einer Frau überlegen zu fühlen. Sie war von ihrer Hilfe und ihrem guten Willen abhängig, um das Land zu regieren, aber wenn sie sich zu abhängig zeigte, würden sie keinen Respekt vor ihr haben. Und so machte sie an ihren ersten Tagen als Herrscherin Folgendes klar: Sie verstand keinen Spaß; sie würde härter als sie alle arbeiten; sie würde die Kosten für den Hof senken und dabei ihr eigenes Einkommen opfern; alle Aktivitäten würden darauf gerichtet sein, England aus dem Loch zu heben, in das es gefallen war. Sie zeigte schon früh ihr überlegenes Wissen über die wirtschaftliche Lage des Landes und in jeder Verhandlung bewies sie, dass sie eine harte Verhandlungspartnerin war. Von Zeit zu Zeit ließ sie ihre Wut aufblitzen, wenn ein Minister den Eindruck machte, eine persönliche Agenda voranzutreiben, und ihre Wutanfälle konnten ziemlich furchteinflößend sein.

Meist war Elisabeth jedoch warmherzig und empathisch und in der Lage, sich an die verschiedenen Launen dieser Männer anzupassen. Schon bald

wollten sie ihr gefallen und ihre Zustimmung gewinnen. Wenn sie nicht hart oder klug genug arbeiteten, konnte dies Ausgrenzung und Kälte bedeuten, und das wollten sie unbewusst vermeiden. Sie respektierten die Tatsache, dass sie sich selbst an ihre hohen Maßstäbe hielt. Auf diese Weise brachte sie diese Minister in dieselbe Position, in der sie sich selbst vorgefunden hatte: Sie mussten ihr Vertrauen und ihren Respekt durch Taten gewinnen. Statt eine Gruppe intrigierender, selbstsüchtiger Minister hatte die Königin nun ein Team, das zusammenarbeitete, um ihre Agenda voranzutreiben, und die Ergebnisse sprachen bald für sich.

Mit diesen Methoden erwarb sich Elisabeth die Glaubwürdigkeit, die sie brauchte, aber sie machte einen großen Fehler – und zwar im Umgang mit Maria Stuart. Elisabeth hatte selbst eine Art Anspruchshaltung entwickelt und das Gefühl, in dieser Angelegenheit besser Bescheid zu wissen als ihre Minister. Sie war der Ansicht, dass ihre persönlichen Hemmungen bezüglich der Hinrichtung einer Königin wichtiger waren als alles andere. Sie zahlte den Preis für diese Politik, als sie merkte, dass der Respekt der Menschen für sie langsam schwand, und das belastete sie. Ihr Sinn für das Gemeinwohl lenkte sie, aber in diesem Fall wäre es für das Gemeinwohl besser gewesen, Maria hinzurichten. Sie verstieß dabei gegen ihre eigenen Prinzipien.

Es dauerte eine Weile, bis sie ihren Fehler erkannte. Sie beauftragte den Leiter ihres Geheimdienstes, Maria in eine weitreichende Verschwörung zu locken, um Elisabeth loszuwerden. Jetzt, da ihr stichhaltige Beweise für Marias Beteiligung vorlagen, konnte Elisabeth den gefürchteten Schritt gehen. Indem sie schließlich ihre eigenen Gefühle zum Wohl des Landes zurückstellte, womit sie gewissermaßen ihren Fehler zugab, gewann sie sogar mehr Vertrauen der Engländer. Es war die Art der Reaktion auf die öffentliche Meinung, zu der damals fast kein Herrscher fähig war.

Als es um ihre ausländischen Rivalen ging, vor allem Philip II., war Elisabeth nicht naiv und verstand die Situation sehr wohl: Nichts, was sie getan hatte, hatte ihr jemals deren Respekt oder eine Atempause von deren endlosen Verschwörungen verschafft, sie loszuwerden. Sie verachteten sie als unverheiratete Königin und als Frau, die sich vor Konflikten und Krieg zu fürchten schien. Sie ignorierte das alles weitgehend und hielt sich an ihre Mission, Englands Finanzen zu sichern. Aber als England eine Invasion unmittelbar bevorzustehen schien, wusste sie, dass es an der Zeit war, sich als die große Strategin zu beweisen, die sie war. Sie nutzte den Umstand aus, dass Philip ihre Raffinesse und Härte als Anführerin unterschätzte.

Wenn ein Krieg unausweichlich war, würde sie ihn so wirtschaftlich und effizient wie möglich führen. Sie investierte große Geldmengen in die Erschaffung des ausgeklügeltsten Spionagesystems in ganz Europa, wodurch sie im Voraus von den spanischen Plänen einer Invasion wusste, darunter auch den Tag, an dem sie beginnen sollte. Mit diesem Wissen konnte sie erst in letzter Minute eine Armee beauftragen und bezahlen, womit sie jede Menge Geld sparte. Sie finanzierte Sir Frances Drakes Raubzüge an der spanischen Küste und seine Galeonen auf hoher See. Dies erlaubte es ihr, Englands Staatskasse wiederaufzufüllen und den Start der spanischen Armada zu verzögern, was dieses Unterfangen für Philip umso teurer machte.

Als es ziemlich sicher war, dass die Invasion in den nächsten Monaten bevorstand, stellte Elisabeth rasch die englische Marine auf und ließ kleinere und schnellere Schiffe bauen, die in großer Menge billiger zu bauen waren und bestens für die englischen Gewässer geschaffen waren. Im Gegensatz zu Philip überließ sie die Schlachtstrategie den Admirälen, nur bei einer Sache legte sie Veto ein: Sie wollte die Armada möglichst nahe an England bekämpfen. Dies würde den Engländern in die Hände spielen, weil die spanischen Galeonen nicht für die stürmischen nördlichen Meere geeignet waren, und die englischen Soldaten, die ihr Heimatland bedroht wussten, umso beherzter kämpfen würden.

Am Ende war Spanien bankrott und schaffte es nicht mehr, zu seinem alten Ruhm zurückzukehren, während England unter Elisabeth eine aufstrebende Macht wurde. Doch nach diesem großen Sieg widerstand sie allen Rufen nach einer Schlacht auf spanischem Boden, um dem Land den Todesstoß zu versetzen. Sie war nicht daran interessiert, Krieg zu führen, um Ruhm zu erwerben oder Eroberungen zu machen. Es ging ihr nur darum, die Interessen ihres Landes zu wahren.

Nach dem Sieg über die spanische Armada schienen ihre Autorität und Glaubwürdigkeit unbesiegbar zu sein, aber Elisabeth gab sich niemals eine Blöße. Sie wusste, dass mit dem Alter und dem Erfolg automatisch die gefürchtete Anspruchshaltung und mangelnde Sensibilität einhergingen. Als Frau, die das Land alleine regierte, konnte sie sich das nicht leisten. Sie bewahrte sich ihre Empfänglichkeit für die Stimmungen der Menschen, die sie umgaben, und konnte spüren, dass die jüngeren Männer, die nun bei Hof waren, ihr gegenüber eine ganz andere Einstellung hatten. Sie respektierten sie aufgrund ihrer Position als Königin, mehr aber auch nicht. Wieder einmal würde sie gegen männliche Egos kämpfen müssen, aber diesmal ohne ihren

jugendlichen Charme und ihre Koketterie, auf die sie sich nicht mehr verlassen konnte.

Ihr Ziel bei Essex war es, seinen Esprit zu zähmen und zum Wohl des Landes zu kanalisieren, so wie sie es bei ihren Ministern getan hatte. Sie erfüllte ihm seine zahllosen Wünsche nach Geld und Vergünstigungen, versuchte seine Unsicherheiten zu beruhigen, aber als es darum ging, ihm politische Macht zu geben, setzte sie ihm Grenzen. Er musste sich beweisen, sich als würdig zeigen, bevor sie ihm solche Macht geben konnte. Wenn er seine Tobsuchtsanfälle bekam, blieb sie ruhig und gefasst, womit sie ihm unbewusst ihre Überlegenheit und die Notwendigkeit der Selbstbeherrschung zeigte. Als klar wurde, dass er nicht gezähmt werden konnte, ging sie sogar so weit, seine Verschwörung zuzulassen, um seinen Ruf zu ruinieren und dieses Krebsgeschwür loszuwerden. Und als er für sein Verbrechen hingerichtet werden sollte, war es nicht einfach das Bild Gottes, das ihn entsetzte, sondern das der Königin, deren Aura der Autorität diesen höchst anmaßenden Mann schließlich übermannte.

Sie müssen Folgendes verstehen: Obwohl es keine mächtigen Könige und Königinnen mehr unter uns gibt, gibt es heutzutage mehr Menschen als je zuvor, die sich so verhalten, als wären sie blaublütig. Wir haben das Gefühl, dass es uns zusteht, für unsere Arbeit respektiert zu werden, ganz gleich wie viel wir tatsächlich geleistet haben. Wir haben das Gefühl, dass die anderen unsere Ideen und Projekte ernst nehmen sollten, ganz gleich wie wenig wir uns darüber Gedanken gemacht haben oder wie kärglich unsere Erfolgsbilanz ist. Wir erwarten, dass man uns bei unserer Karriere auf die Sprünge hilft, nur weil wir aufrichtig sind und die besten Absichten haben.

Ein Teil dieser modernen Form des Anspruchsdenkens rührt möglicherweise daher, dass wir von unseren Eltern sehr verwöhnt worden sind, die uns das Gefühl gaben, dass alles, was wir taten, hervorragend war. Ein Teil kommt vielleicht auch von der Technik, die unser Leben dominiert und uns ebenfalls verwöhnt. Das gibt uns eine enorme Macht, ohne dass wir uns dafür wirklich anstrengen müssten. Wir haben es uns zur Gewohnheit gemacht, solche Macht als selbstverständlich anzusehen und zu erwarten, dass alles im Leben so schnell und einfach sein muss.

Was auch immer der Grund sein mag, es betrifft uns alle, und wir müssen diese Anspruchshaltung als Fluch betrachten. Denn sie sorgt dafür, dass wir die Realität ignorieren: Andere Menschen haben keinen inhärenten Grund, uns zu vertrauen oder uns zu respektieren, nur weil wir sind, wer wir sind.

Anspruchsdenken macht uns faul und zufrieden, auch wenn wir nur eine Idee für einen ersten Entwurf für unsere Arbeit zu Papier gebracht haben. Warum sollten wir unser Niveau anheben oder uns anstrengen, um uns zu beweisen, wenn wir doch schon jetzt das Gefühl haben, großartig zu sein? Es macht uns unsensibel und egozentrisch. Durch unsere Anspruchshaltung, dass andere uns Vertrauen und Respekt schulden, negieren wir ihre Willenskraft, ihre Fähigkeit, ihr eigenes Urteil zu bilden, und das ist ärgerlich. Wir sehen es vielleicht nicht, aber wir lösen bei anderen damit Groll und Verbitterung aus.

Und wenn wir Anführer großer oder kleiner Teams werden, wird die Wirkung dieses Fluchs nur noch schlimmer. Unbewusst neigen wir dazu, uns zurückzulehnen und zu erwarten, dass die Menschen uns für unsere hohe Position Loyalität und Respekt entgegenbringen. Wir werden rechthaberisch und launisch, wenn unsere Ideen infrage gestellt werden, und betrachten dies als Angriff auf unsere Intelligenz und Weisheit, selbst bei den kleinsten Dingen. Wir erwarten bestimmte Vergünstigungen und Privilegien, und wenn Opfer erbracht werden müssen, haben wir irgendwie das Gefühl, dass man für uns eine Ausnahme machen sollte. Wenn wir einen Fehler machen, machen wir immer andere, die Umstände oder irgendeine kurzfristige Laune, die nicht in unserem Einflussbereich steht, dafür verantwortlich. Uns selbst trifft nie die Schuld.

Wir sind uns nicht bewusst, wie sich dies auf die Personen auswirkt, die wir anführen, weil wir nur deren Lächeln und zustimmendes Nicken sehen, wenn wir etwas sagen. Aber sie durchschauen uns. Sie fühlen die Anspruchshaltung, die wir projizieren, und mit der Zeit mindert sie ihren Respekt und entkoppelt sie von unserem Einfluss. Ab einem gewissen Punkt wenden sie sich vielleicht mit einer Vehemenz gegen uns, die wir schockierend finden.

Wie Elisabeth müssen wir erkennen, dass wir in Wirklichkeit in einer schwachen Position sind, und müssen uns bemühen, die entgegengesetzte Einstellung anzunehmen: Wir erwarten nichts von den Menschen um uns, von jenen, die wir anführen. Wir rechtfertigen uns nicht oder lehnen uns zurück, sondern sind sehr aktiv – alles, was wir von anderen erhalten, insbesondere ihren Respekt, müssen wir uns verdienen. Wir müssen uns immer wieder aufs Neue beweisen. Wir müssen zeigen, dass wir nicht zuerst an uns und unser empfindliches Ego denken, sondern an das Wohl der Gruppe. Wir müssen auf die Stimmungen der Leute eingehen und sie ernst nehmen, dabei aber auch Grenzen setzen: Jenen gegenüber, die sich in erster

Linie selbst inszenieren, um voranzukommen, sind wir hart und gnadenlos. Wir leben vor, was wir von den anderen erwarten, arbeiten härter als jeder andere, stellen falls nötig unsere eigenen Interessen hintan und übernehmen die volle Verantwortung für jeden Fehler, den wir machen. Wir erwarten von den Mitgliedern der Gruppe, dass sie es uns gleichtun und sich selbst immer wieder beweisen.

Mit einer solchen Einstellung werden wir einen ganz anderen Effekt bemerken. Die Menschen werden sich unserem Einfluss nicht verschließen; wenn wir uns auf sie zubewegen, bewegen sie sich auf uns zu. Sie wollen unser Wohlwollen und unseren Respekt verdienen. Mit einer solchen emotionalen Verbindung werden uns Fehler auch viel leichter nachgesehen. Die Gruppenenergie wird nicht für endlose Streitereien und Egodemonstrationen verschwendet, sondern darauf gerichtet, Ziele zu erreichen und große Dinge zu schaffen. Und indem solche Ergebnisse erzielt werden, schaffen wir eine Aura der Autorität und Macht, die mit der Zeit immer weiter wächst. Was wir sagen und tun, trägt ein zusätzliches Gewicht, und unser Ruf eilt uns voraus.

> *Zu einem erzwungenen Gehorsam ist dies der Weg: aber zu einem freiwilligen Gehorsam, der bei weitem den Vorzug verdient, führt ein anderer kürzerer Weg. Die Menschen gehorchen Dem von welchem sie glauben daß er ihren Vorteil besser als sie selbst verstehe mit dem größten Vergnügen. Außer vielen andern Beispielen kannst du dich hievon an den Kranken überzeugen, wie gerne sie Diejenigen holen lassen die ihnen vorschreiben was sie zu tun haben, wie willig auf dem Meere die Reisenden dem Steuermann folgen, wie unzertrennlich man von Denen ist welchen man zutraut daß sie den Weg besser wissen.*
>
> XENOPHON

Schlüssel zur menschlichen Natur

Wir Menschen wollen glauben, dass die Emotionen, die wir erleben, einfach und rein sind: Wir lieben bestimmte Menschen und hassen andere, wir respektieren und bewundern diese Person, haben aber nur Verachtung für eine andere übrig. Die Wahrheit ist, dass das fast nie der Fall ist. Es ist eine fundamentale Tatsache der menschlichen Natur, dass unsere Emotionen fast immer ambivalent sind, selten rein und einfach. Wir können gleichzeitig

Liebe und Abneigung empfinden oder Bewunderung und Neid.

Diese Ambivalenz setzte in unserer Kindheit ein und bildete das Muster für den Rest unseres Lebens. Wenn unsere Eltern relativ aufmerksam und liebend waren, erinnern wir uns gerne an unsere Kindheit und betrachten sie als eine goldene Ära. Was wir geflissentlich übersehen, ist, dass wir selbst bei solchen Eltern dazu neigten, ihnen gegenüber nachtragend zu sein, weil wir von ihrer Liebe und Fürsorge abhängig waren. In manchen Fällen fühlten wir uns sogar erdrückt. Wir sehnten uns danach, unsere Willenskraft durchzusetzen, zu zeigen, dass wir auf eigenen Füßen stehen konnten. So abhängig von ihrer Aufmerksamkeit zu sein, konnte uns große Angst vor unserer Verletzlichkeit machen, wenn sie nicht mehr bei uns wären. Und so spürten wir unweigerlich eine gewisse Feindseligkeit und den Wunsch, ungehorsam zu sein, obwohl wir gleichzeitig Zuneigung empfanden. Wenn sie nicht freundlich und fürsorglich waren, trugen wir es ihnen später nach und erinnern uns nur an ihre Kälte und unsere gegenwärtige Antipathie. Aber wir vergessen, dass wir in unserer Kindheit dazu neigten, ihre negativen Eigenschaften zu übersehen und Wege zu finden, sie trotz ihrer Behandlung zu lieben, und uns irgendwie selbst die Schuld dafür zu geben, dass wir ihre Zuneigung nicht verdienten. Angesichts der Tatsache, dass unser Überleben von ihnen abhing, hätte der Gedanke, dass wir ihnen wirklich egal sind, zu viel Angst ausgelöst. Mit Augenblicken der Angst und Frustration mischten sich Gefühle der Liebe und der Bedürftigkeit.

Wenn ein Gefühl uns in der Kindheit also dominierte, lag ein weiteres darunter, ein kontinuierlicher ambivalenter Unterton. Als Erwachsene erleben wir eine ähnliche Ambivalenz bei unseren Freunden und Partnern, vor allem wenn wir das Gefühl haben, von ihnen abhängig und verletzlich zu sein.

Ein Grund für diese essenzielle Ambivalenz ist zumindest teilweise, dass starke, reine Emotionen beängstigend sind. Sie repräsentieren einen kurzfristigen Kontrollverlust. Sie scheinen unsere Willenskraft auszuhebeln. Wir gleichen sie unbewusst mit gegenteiligen oder konfligierenden Emotionen aus. Ein Teil davon ist auf die Tatsache zurückzuführen, dass sich unsere Stimmungen ständig verändern und überlagern. Was auch immer der Grund sein mag, wir sind uns unserer eigenen Ambivalenz nicht bewusst, weil das Nachdenken über die Komplexität unserer Emotionen rätselhaft ist, und wir ziehen es vor, uns auf einfache Erklärungen zu verlassen, wer wir sind und was wir fühlen. Wir tun dasselbe mit den Leuten um uns herum: Wir reduzieren unsere Interpretationen ihrer Gefühle auf etwas Einfaches und

leicht Verdauliches. Es kostet eine Menge Anstrengung und viel Ehrlichkeit unsererseits, um unsere Ambivalenz bei jeder Handlung zu erkennen.

Nirgends ist dieser fundamentale Aspekt der menschlichen Natur offensichtlicher als in unserer Beziehung zu Anführern, die wir unbewusst mit Elternfiguren in Verbindung bringen. Diese Ambivalenz gegenüber Anführern wirkt folgendermaßen: Einerseits erkennen wir intuitiv, dass es notwendig ist, einen Anführer zu haben. In jeder Gruppe haben die Menschen eine eigene Agenda und Interessen, die im Konflikt zueinander stehen. Die Mitglieder fühlen sich angesichts ihrer eigenen Position unsicher und arbeiten darauf hin, sie zu sichern. Ohne einen Anführer, der über diesen konkurrierenden Interessen steht und das große Ganze im Blick hat, wäre die Gruppe in Gefahr. Es würden niemals schwere Entscheidungen getroffen. Niemand würde das Schiff steuern. Daher sehnen wir uns nach Führung und fühlen uns unbewusst orientierungslos, ja sogar panisch, wenn niemand diese Rolle übernimmt.

Andererseits neigen wir auch dazu, jene, die über uns stehen, zu fürchten und zu verachten. Wir befürchten, dass die Machthaber versucht sind, die Privilegien ihrer Position auszunutzen, um noch mehr Macht zu akkumulieren und sich zu bereichern – etwas, das oft genug passiert. Wir sind auch starrsinnige Geschöpfe. Wir fühlen uns mit der Minderwertigkeit und Abhängigkeit nicht wohl, die damit einhergeht, unter einem Anführer zu dienen. Wir wollen nach unserem eigenen Willen handeln und unsere Unabhängigkeit spüren. Wir beneiden den Anführer insgeheim um die Anerkennung und die Privilegien, die er hat. Diese essenzielle Ambivalenz kippt ins Negative um, wenn der Anführer Anzeichen des Machtmissbrauchs, der Unsensibilität oder der Unfähigkeit zeigt. Ganz gleich wie machtvoll die Anführer sind, ganz gleich wie sehr wir sie vielleicht bewundern, unter dieser Oberfläche sitzt diese Ambivalenz, und sie macht unsere Loyalität unbeständig und unberechenbar.

Die Machthaber bemerken oft nur das Lächeln ihrer Angestellten und den Applaus, den sie bei Besprechungen ernten, und nehmen diese Unterstützung für bare Münze. Sie erkennen nicht, dass die Menschen fast immer eine solche Demut vor hierarchisch Höhergestellten zeigen, weil ihr persönliches Schicksal in den Händen solcher Anführer liegt und sie es sich nicht leisten können, ihre wahren Gefühle zu zeigen. Daher sind sich Anführer selten der unterschwelligen Ambivalenz bewusst, die es auch dann gibt, wenn die Dinge gut laufen. Wenn Anführer Fehler machen oder wenn ihre Macht

brüchig scheint, erkennen sie plötzlich das fehlende Vertrauen und den schwindenden Respekt, wenn die Mitglieder der Gruppe oder der Öffentlichkeit sich mit einer Intensität gegen sie wenden, die überraschend und schockierend ist. Das Ganze ist völlig unbemerkt entstanden. Werfen Sie nur einen Blick in die Nachrichten, und sehen Sie selbst, wie die Anführer in jedem Feld die Unterstützung und den Respekt verlieren, und wie schnell sie nach ihrem letzten Erfolg oder Fehlschlag beurteilt werden.

Wir neigen vielleicht dazu zu glauben, dass diese Flatterhaftigkeit ein modernes Phänomen sei, ein Produkt der demokratischen Zeit, in der wir leben. Schließlich waren unsere Vorfahren viel gehorsamer als wir heutzutage – denken wir zumindest. Aber das war keineswegs der Fall. In grauer Vorzeit wurden in indigenen Kulturen und frühen Zivilisationen einstmals verehrte Häuptlinge und Könige regelmäßig getötet, wenn sie Zeichen des Alterns und der Schwäche offenbarten, oder wenn sie eine Schlacht verloren, oder wenn eine plötzliche Dürre eintrat und dies bedeutete, dass die Götter ihnen nicht mehr gewogen waren, oder wenn sie ihren eigenen Clan auf Kosten der Gruppe bevorzugten. Diese Hinrichtungen wurden mit großen Feierlichkeiten begangen, in denen die angestauten Ressentiments gegenüber dem Anführer abgebaut werden konnten. (Zahlreiche Beispiele hierfür finden sich in *Der goldene Zweig* von James Frazer.)

Vielleicht fürchteten unsere Vorfahren unbewusst eine Person, die lange an der Macht ist, weil sie spürten, dass Macht auf die Dauer korrumpierend sein kann. Jemanden, der neu und frisch im Amt war, konnten sie besser kontrollieren. In jedem Fall lag unter ihrem Gehorsam ein enormes Misstrauen. Wir richten unsere Anführer vielleicht nicht mehr wirklich hin, aber wir tun es symbolisch mit den Wahlen und in den Medien, und nehmen mit einer gewissen Schadenfreude den rituellen Sturz der Mächtigen zur Kenntnis. Wir machen sie vielleicht nicht für ausbleibende Regenfälle verantwortlich, aber für einen wirtschaftlichen Abschwung, obwohl das meiste, was in der Wirtschaft geschieht, nicht in ihrer Macht steht. Wie beim Regen scheinen sie die Gunst des Glücks, der Götter, verloren zu haben. Hinsichtlich unserer Ambivalenz und unseres Misstrauens haben wir uns nicht so sehr verändert, wie wir denken.

Im Laufe der Geschichte waren aber einige bemerkenswerte Anführer in der Lage, ein Bollwerk gegen diese Unberechenbarkeit zu errichten, eine Art von solidem Respekt und Rückhalt zu verdienen, die es ihnen erlaubten, im Laufe

der Zeit große Dinge zu erreichen. Denken wir an Moses, oder den alten indischen Kaiser Asoka, oder Perikles (siehe Kapitel 1), oder den römischen General Scipio Africanus, oder Königin Elisabeth I. In der jüngeren Vergangenheit können wir in diesem Zusammenhang an Abraham Lincoln, Martin Luther King, Warren Buffett, Angela Merkel oder Steve Jobs denken. Wir bezeichnen eine solche Macht als Autorität und verwenden das Wort in seinem ursprünglichen Sinn – es stammt vom lateinischen Wort *auctoritas* ab, dessen Grundbedeutung »Ansehen, Würde, Einfluss« ist.

Für die alten Römer besaßen die Gründer der Republik enorme Weisheit. Ihre Vorfahren hatten diese Weisheit durch die Errichtung starker und dauerhafter Institutionen demonstriert, und dadurch, wie sie ihre provinzielle Stadt in das Machtzentrum der bekannten Welt verwandelten. Insofern – als die römischen Senatoren und Anführern zu dieser grundlegenden Weisheit zurückkehrten und die Ideale ihrer Gründer verkörperten – besaßen sie Autorität, eine würdevolle Präsenz, einflussreiches Prestige und Glaubwürdigkeit. Solche Anführer mussten nicht auf Reden oder Gewalt zurückgreifen, die römischen Bürger folgten ihnen bereitwillig und nahmen ihre Ideen oder ihre Ratschläge an. Jedes Wort und jede Tat schien besonderes Gewicht zu haben. Sie gaben ihnen mehr Freiraum, wenn sie schwere Entscheidungen treffen mussten; sie wurden nicht nach ihren letzten Erfolgen beurteilt.

Die Römer waren bekannt dafür, Fraktionen zu bilden und ihren Machthabern zu misstrauen. Ihre Politik konnte leicht in einen Bürgerkrieg abgleiten, was in mehreren Situationen tatsächlich geschah. Anführer zu haben, die Autorität ausstrahlten, war ein Weg, diese Kampfbereitschaft zu kontrollieren, Dinge zu erledigen und ein Maß an Einheit zu wahren. Und es erforderte, dass solche Anführer die höchsten Ideale verkörperten; Ideale, welche die Trivialitäten des politischen Tagesgeschäfts transzendierten.

Dieses römische Modell, das ein Festhalten an ein höheres Ziel darstellt, bleibt die essenzielle Zutat für alle wahren Formen von Autorität. Und so müssen wir vorgehen, wenn wir in der heutigen Welt eine solche Autorität etablieren wollen.

Zuallererst müssen wir die fundamentale Aufgabe eines jeden Anführers verstehen – er muss eine weitreichende Vision bieten, das große Gesamtbild sehen, um für das Wohl der Gruppe zu arbeiten und ihre Einheit zu wahren. Das ist es, was die Menschen von ihren Anführern erwarten. Wir sollten vermeiden, kleinlich, auf unseren Vorteil bedacht oder unentschlossen zu

erscheinen. Wer Zeichen davon zeigt, wird Ambivalenz schüren. Der Blick auf die Zukunft und das große Gesamtbild sollten einen Großteil unseres Denkens ausmachen. Auf der Grundlage dieser Vision müssen wir uns praktische Ziele setzen und die Gruppe zu ihnen hinführen. Wir müssen durch Übung und Erfahrung Meister dieses visionären Prozesses werden. Wenn wir eine solche Meisterschaft erlangen, gibt uns das enormes Selbstvertrauen im Gegensatz zu dem falschen Selbstvertrauen jener, die einfach nur überheblich sind. Und wenn wir dieses Selbstvertrauen ausstrahlen, werden sich die Menschen zu uns hingezogen fühlen und uns folgen wollen.

Gleichzeitig müssen wir Menschenführung als eine dynamische Beziehung sehen, die wir mit jenen haben, die geführt werden. Wir müssen verstehen, dass jede noch so kleine Geste von uns eine unbewusste Wirkung auf jedes Gruppenmitglied hat. Daher müssen wir große Aufmerksamkeit auf unsere Einstellung richten, auf den Tenor, den wir haben. Wir müssen uns auf die schwankenden Launen der Gruppenmitglieder einstimmen. Wir dürfen niemals ihre Unterstützung für selbstverständlich nehmen. Wir müssen auf einer tiefen Ebene empathisch sein – wir können spüren, wenn die Mitglieder den Respekt vor uns verlieren. Als Teil der Dynamik müssen wir erkennen, dass solche Gefühle erwidert werden, wenn wir unseren Respekt zeigen und jenen vertrauen, die unter uns sind. Die Mitglieder werden sich unserem Einfluss nicht verschließen. Wir müssen so gut wie möglich versuchen, die Willenskraft der Menschen zu aktivieren, sie dazu bringen, sich mit der Mission der Gruppe zu identifizieren, in ihnen den Wunsch schüren, aktiv mitzuwirken, unseren höheren Sinn zu verwirklichen.

Diese Empathie darf jedoch niemals bedeuten, dass wir unnötig nachgiebig und weich auf den Willen der Gruppe reagieren. Das wird nur als Zeichen der Schwäche gedeutet. Wenn es um unsere Hauptaufgabe geht – der Gruppe eine Vision zu bieten und sie zu angemessenen Zielen zu führen –, müssen wir streng und unnachgiebig sein. Ja, wir können uns die Ideen anderer anhören und gute Einfälle berücksichtigen. Aber wir dürfen nicht vergessen, dass wir die Details und das große Ganze besser im Blick haben müssen. Wir dürfen nicht dem politischen Druck unterliegen, fairer zu wirken, und damit unsere Vision schwächen. Diese Vision, die wir haben, transzendiert politisches Kalkül. Sie repräsentiert Wahrheit und Wirklichkeit. Wir müssen resilient und hart sein, wenn es darum geht, sie zu verwirklichen, und gnadenlos gegen all jene vorgehen, die diese Vision zu sabotieren versuchen

oder das Allgemeinwohl untergraben. Härte und Empathie schließen sich nicht gegenseitig aus, wie Königin Elisabeth I. unter Beweis gestellt hat.

Wenn Anführer nicht in der Lage sind, diese beiden Säulen der Autorität zu errichten – Vision und Empathie –, geschieht oft Folgendes: Die Gruppenmitglieder fühlen die Abkopplung und Distanz zwischen sich selbst und der Führung. Sie wissen sehr wohl, dass sie als ersetzbare Bauernopfer betrachtet werden. Sie spüren die allgemeine Orientierungslosigkeit und die ständigen taktischen Reaktionen auf Ereignisse. Und so fangen sie auf subtile Weise an, nachtragend zu sein und ihren Respekt zu verlieren. Sie hören weniger aufmerksam auf das, was der Anführer sagt. Sie verbringen mehr Stunden am Tag damit, an ihre eigenen Interessen und die Zukunft zu denken. Sie schließen sich Fraktionen an oder gründen welche. Sie arbeiten mit halbem Tempo.

Wenn solche Anführer, die all das spüren, energischer und fordernder werden, werden die Mitglieder passiv-aggressiv. Wenn die Anführer nachgeben und um mehr Unterstützung bitten, haben die Mitglieder sogar noch weniger Respekt, als würde die Gruppe nun den Anführer führen. Auf diese Weise erschaffen die Mitglieder endlose Formen des Widerstands gegen den Anführer, der jetzt das Gefühl hat, dass er die Gruppe auf den Gipfel zerren muss. Dieser Widerstand, der durch ihre eigene mangelnde Aufmerksamkeit verursacht wurde, ist der Grund dafür, warum so viele Anführer so wenig erreichen und mittelmäßig sind.

Wenn wir hingegen intuitiv oder bewusst dem beschriebenen Pfad folgen und unsere Autorität herstellen, haben wir eine ganz andere Wirkung auf die Gruppendynamik. Die Ambivalenz der Mitglieder oder der Öffentlichkeit schwindet nicht – das liefe der menschlichen Natur zuwider –, aber sie wird beherrschbar. Die Menschen werden immer noch schwanken und Augenblicke des Zweifels oder des Neids haben, aber sie werden uns schneller verzeihen, wenn wir einen Fehler begehen, und ihren Argwohn schneller ablegen. Wir haben genug Vertrauen aufgebaut, damit das geschehen kann. Abgesehen davon fürchten die Mitglieder nun, was geschehen könnte, wenn wir nicht mehr die Anführer sind – die mangelnde Einheit, fehlende Klarheit und die schlechten Entscheidungen. Sie brauchen uns einfach zu sehr.

Jetzt haben wir es nicht mehr nur mit der unsichtbaren Reibung der Gruppe zu tun, sondern mit dem Gegenteil. Die Mitglieder haben das Gefühl, aktiv die größere Mission mitzugestalten. Wir sind auch in der Lage, ihre kreative

Energie zu kanalisieren, statt sie anzutreiben und mitzuziehen. Mit einer solchen Loyalität ist es einfacher, Ziele zu erreichen und unsere Vision zu verwirklichen. Dies gibt uns die würdige Präsenz der Autorität, die bewirkt, dass alles, was wir sagen und tun, zusätzliches Gewicht hat.

Es steht immer in unserer Macht, dieses Ideal zu erreichen, und wenn die Gruppenmitglieder den Respekt und das Vertrauen in uns verlieren, müssen wir uns eingestehen, dass es unsere eigene Schuld ist.

Als Schüler der menschlichen Natur haben Sie drei Aufgaben: Erstens müssen Sie ein scharfer Beobachter des Phänomens der Autorität werden. Als Maßstab hierfür verwenden Sie den Einfluss, den Menschen ohne die Ausübung von Macht oder Motivationsreden ausüben. Starten Sie diesen Prozess, indem Sie sich Ihre eigene Familie ansehen und beurteilen, ob es einen Elternteil gab, der größere Autorität auf Sie und Ihre Geschwister ausgeübt hat. Betrachten Sie die Lehrer und Mentoren, die Sie in Ihrem Leben hatten, manche von ihnen werden sich sicher hervorgetan und eine starke Wirkung auf Sie ausgeübt haben. Ihre Worte und ihr Exempel hallen immer noch in Ihnen nach. Beobachten Sie Ihre eigenen Vorgesetzten und betrachten Sie dabei nicht nur ihre Wirkung auf Sie und andere Individuen, sondern auf die Gruppe als Ganzes. Schließlich werfen Sie einen Blick auf die verschiedenen Anführer in den Nachrichten. In all diesen Fällen wollen Sie die Quelle ihrer Autorität beziehungsweise mangelnden Autorität bestimmen. Sie wollen die Augenblicke erkennen, wann ihre Autorität steigt oder fällt, und herausfinden, warum das so ist.

Zweitens wollen Sie die Gewohnheiten und Strategien entwickeln (siehe nächster Abschnitt), die Ihnen bei der Darstellung Ihrer Autorität dienen. Wenn Sie ein Berufsanfänger sind, der eine Führungsposition anstrebt, wird Ihnen die Entwicklung dieser Strategien in der Gegenwart eine beeindruckende und ansprechende Aura verleihen und den Anschein erwecken, dass Sie dazu bestimmt sind, machtvoll zu sein. Wenn Sie bereits in einer Führungsposition sind, werden diese Strategien Ihre Autorität und Verbindung zur Gruppe kräftigen.

Im Rahmen dieses Prozesses müssen Sie darüber nachdenken, welche Wirkung Sie auf andere Menschen haben: Suchen Sie immer Streit, versuchen Sie, anderen Ihren Willen aufzuzwängen, stoßen Sie bei der Vorstellung Ihrer Ideen und Projekte immer auf mehr Widerstand als erwartet? Nicken die Leute, während Sie reden, als würden sie auf Ihren Rat hören, und tun danach das genaue Gegenteil? Wenn Sie gerade erst am

Anfang sind, kann man oft nichts dagegen tun – die Leute respektieren grundsätzlich die Ideen jener nicht, die in der Hierarchie weiter unten stehen. Wenn ein Vorgesetzter dieselbe Idee vorbringen würde, würden sie unter Umständen mit Zustimmung darauf reagieren. Aber manchmal kann es auch von Ihren eigenen Handlungen herrühren, weil Sie viele der oben beschriebenen Prinzipien verletzen.

Sie dürfen Lächeln, zustimmende Blicke oder Gesten nicht ohne Weiteres für bare Münze nehmen. Achten Sie darauf, ob die anderen Anzeichen für Anspannung zeigen; achten Sie besonders auf ihre Handlungen. Betrachten Sie jede Nörgelei als einen Spiegel Ihrer Autorität. Im Allgemeinen sollten Sie Ihre Sensibilität anderen gegenüber steigern; achten Sie besonders auf Augenblicke, in denen Sie die Respektlosigkeit der Menschen *spüren* oder wenn Ihre Autorität im Sinken begriffen ist. Aber vergessen Sie nicht, dass es in jeder Gruppe faule Äpfel gibt, die maulen und sich nicht überzeugen lassen, ganz egal was Sie tun. Sie leben, um passiv-aggressiv zu sein und jeden zu untergraben, der in einer Führungsposition ist. Sparen Sie sich in diesem Fall Ihre Empathie; bei solchen Zeitgenossen wird nichts helfen. Die Kunst ist es, sie so schnell wie möglich zu erkennen und sie entweder zu feuern oder auszugrenzen. Wenn man eine gut zusammenarbeitende und motivierte Gruppe hat, ist es viel einfacher, solche bösartigen Typen im Griff zu behalten.

Der dritte Punkt ist der wichtigste: Fallen Sie nicht auf die kontraproduktiven Vorurteile unserer Zeit herein, in der schon das bloße Konzept von Autorität oft missverstanden und verachtet wird. Heute verwechseln wir Autorität mit Anführern im Allgemeinen, und da so viele von ihnen auf der Welt mehr daran interessiert zu sein scheinen, ihre Macht zu bewahren und sich selbst zu bereichern, haben wir ganz automatisch Zweifel an dem Konzept an sich entwickelt. Wir leben außerdem in kompromisslos demokratischen Zeiten. »Warum sollten wir einer Autoritätsfigur folgen und eine untergeordnete Rolle spielen?«, könnten wir uns fragen. »Die Machthaber sollten einfach ihre Arbeit erledigen; Obrigkeitsdenken stammt aus der Zeit der Königinnen und Könige. Wir haben diese Zeiten weit hinter uns gelassen.«

Die Verachtung von Autorität und Führung hat sich ihren Weg durch unsere Kultur gebahnt. Wir erkennen keine Autorität in den Künsten mehr an. Jeder ist ein legitimer Kritiker, und die Normen sollten persönlich sein – niemandes Geschmack oder Urteil sollte als überlegen betrachtet werden. In der

Vergangenheit galt die elterliche Erziehung als Modell der Autorität, aber Eltern wollen sich heute oft nicht mehr als Autoritätsfiguren sehen, deren Rolle es ist, ihren Kindern moralische, soziale und kulturelle Werte zu vermitteln. Eltern sehen sich heute viel lieber als gleichberechtigte Partner ihrer Kinder, die lediglich etwas mehr Wissen und Erfahrung haben und deren Rolle es ist, die Gefühle ihrer Kinder zu bestätigen und sicherzustellen, dass sie dauerhaft unterhalten und beschäftigt werden. Sie sind eher wie ältere Freunde. Dieselbe Dynamik des Umgangs auf Augenhöhe betrifft auch Lehrer und Schüler, für die das Lernen Spaß machen muss.

In dieser Atmosphäre fangen die Anführer an zu glauben, dass sie mehr wie Pfleger oder Verwalter sind, die im Hintergrund arbeiten und der Gruppe ermöglichen, die richtigen Entscheidungen zu treffen, die basisdemokratisch ausgehandelt werden. Oder sie vertreten die Auffassung, dass die Auswertung von Zahlen wichtiger als alles andere ist, und absorbieren die Fülle an Informationen, die heute verfügbar ist. Daten und Algorithmen bestimmen die Richtung, die sie einschlagen, und sind die eigentliche Autorität.

Alle diese Ideen und Werte haben unbeabsichtigte Konsequenzen. Ohne eine Autorität in den Künsten gibt es nichts, wogegen man sich auflehnen kann, keine bestehende Bewegung, die man umstürzen kann, keine tieferen Gedanken, die man assimilieren und später wieder verwerfen kann. Es gibt nur eine amorphe Welt der Trends, die mit zunehmender Geschwindigkeit an uns vorbeigleiten. Ohne Eltern als Autoritätsfiguren können wir nicht die kritische Phase der Rebellion in der Pubertät durchlaufen, in der wir ihre Ideen ablehnen und unsere eigene Identität entdecken. Wir wachsen orientierungslos auf und suchen ständig außerhalb unseres Selbst nach einer eigenen Identität. Ohne Lehrer und Meister, die wir als überlegen und unseres Respekts würdig erachten, können wir nicht aus ihren Erfahrungen und ihrem reichhaltigen Wissensschatz lernen, um sie später vielleicht mit neuen und besseren Ideen zu überflügeln.

Ohne Anführer, die viel mentale Energie aufbringen, um Trends zu erkennen und uns zu langfristigen Lösungen zu führen, sind wir verloren. Und weil diese Situation die Norm wird, weil wir Menschen immer eine Form der Autorität als Orientierung brauchen, neigen wir dazu, auf bestimmte falsche Formen der Autorität hereinzufallen, die in Zeiten des Chaos und der Ungewissheit in Erscheinung treten. Dies könnte der Kraftmeier sein, der die Illusion von Führungsstärke und Richtung schafft,

aber keine echte Vision hat, wohin der Weg führen soll, sondern nur Ideen und Handlungen, die seinem Ego schmeicheln und sein Gefühl von Kontrolle stärken. Das könnte der Kuppler sein, der gekonnt das sagt, was die Öffentlichkeit hören will, und damit die Illusion erzeugt, auf die Gruppe einzugehen und ihr das zu geben, was sie braucht. Das könnte der umgängliche Anführer sein, der sich auf den Stil und die Eigenarten der anderen auswirkt und anbietet, was das höchste Maß an Fairness, Spaß und Konsens zu sein scheint. Das könnte auch die Autorität der Gruppe sein, die im Zeitalter der sozialen Medien wesentlich mächtiger wird: Was andere Leute sagen und tun, muss wahr sein und respektiert werden, einfach nur weil so viele es tun. Doch all diese falschen Formen führen nur zu mehr Unruhe, Chaos und schlechten Entscheidungen.

Als Schüler der menschlichen Natur müssen wir die unzähligen Gefahren erkennen, die unser Vorurteil gegen Autoritätsfiguren mit sich bringt. Autoritätspersonen in der Welt anzuerkennen ist kein Eingeständnis unserer eigenen Minderwertigkeit, sondern vielmehr die Akzeptanz der menschlichen Natur und der Notwendigkeit für solche Figuren. Autoritätsfiguren sollten nicht als nur ihre eigenen Interessen verfolgend oder tyrannisch betrachtet werden – dies sind vielmehr Qualitäten, die ihre Autorität schmälern. Sie sind keine Relikte der Vergangenheit, sondern Menschen, die eine notwendige Aufgabe erfüllen und deren Stil sich an die Zeiten anpassen muss. Autorität kann ein besonders demokratisches Phänomen sein. Wir müssen die Tatsache anerkennen, dass viel von dem, was hinter progressiven Ideen von Konsens steckt – der minimal eingreifende Führer oder der Elternteil als Freund –, vielmehr ein Ausdruck großer Angst vor Verantwortung ist, vor den schweren Entscheidungen, die getroffen werden müssen, und davor, sich der Herausforderung zu stellen und dem Sturm zu trotzen. Wir müssen uns in die andere Richtung bewegen und die Risiken und Gefahren annehmen, die Führung und Autorität mit sich bringen.

In der heutigen Welt sind wir Menschen egozentrischer, wir klammern uns viel hartnäckiger an unsere eigenen, kleinen Agenden, wir werden von der Informationsflut überwältigt, die uns tagtäglich umgibt; wir sind sogar viel wählerischer geworden, wenn es um unsere Anführer geht. Daher ist die Notwendigkeit wahrer Autoritätsfiguren – mit Weitblick, großer Sensibilität für die Stimmungen in der Gruppe und einem Gefühl dafür, was sie einen kann – nie größer gewesen. Und deswegen haben wir die Aufgabe, unsere Autorität zu etablieren und diese notwendige Rolle zu übernehmen.

Strategien für die Erzeugung von Autorität

Sie erinnern sich sicher, dass der Kern der Autorität darin besteht, dass die Menschen bereitwillig Ihrer Führung folgen. Sie entscheiden sich bewusst dafür, sich an Ihre Worte und Ihren Ratschlag zu halten. Sie wollen Ihre Weisheit. Sicher wird es manchmal auch Zeiten geben, in denen Sie sich durchsetzen, belohnen und bestrafen müssen und motivierende Reden halten. Es ist nur eine Frage der Dosierung. Je weniger Sie solche Mittel brauchen, umso größer ist Ihre Autorität. Daher sollten Sie stets versuchen, die Willenskraft der Menschen zu aktivieren und ihren natürlichen Widerstand und ihre Ambivalenz zu überwinden. Die folgenden Strategien zielen genau darauf ab. Wenden Sie sie alle an.

Finden Sie Ihren Autoritätsstil: Authentizität

Die Autorität, die Sie etablieren, muss sich ganz natürlich aus Ihrem Charakter entwickeln, aus den besonderen Stärken, die Sie besitzen. Denken Sie an bestimmte Archetypen der Autorität: Mit einem davon kommen Sie am besten zurecht. Ein Archetyp ist beispielsweise der Erlöser, wie Moses oder Martin Luther King Jr.; eine Person, die die Menschen vom Bösen erlöst. Erlöser haben eine starke Abneigung gegen jede Form von Ungerechtigkeit, vor allem jene Formen, die die Gruppe betreffen, mit der sie sich identifizieren. Sie haben eine große Überzeugung, und oft sind sie so wortgewandt, dass sich die Menschen automatisch zu ihnen hingezogen fühlen.

Ein anderer Archetyp ist der Gründer. Es gibt welche, die in der Politik oder in der Geschäftswelt eine neue Ordnung etablieren. Sie haben in der Regel ein gutes Gespür für Trends und eine starke Abneigung gegen den Status quo. Sie sind unkonventionelle Freigeister. Ihre größte Freude ist es, zu experimentieren und etwas Neues zu erschaffen. Mit diesem Archetyp verwandt sind visionäre Künstler wie Pablo Picasso, der Jazzmusiker John Coltrane oder der Filmregisseur David Lynch. Diese Künstler lernen die Konventionen ihres Bereichs kennen – und stellen sie dann auf den Kopf. Sie sehnen sich nach einem neuen Stil und erschaffen ihn dann. Mit ihrem Können werden sie immer ein Publikum und Anhänger finden.

Andere Archetypen sind beispielsweise Wahrheitssucher (Menschen, die kein Verständnis für Lügen und politisches Taktieren haben); stille Pragmatiker (sie wollen nichts anderes tun, als kaputte Dinge zu reparieren,

und bringen dabei unendliche Geduld auf); Heiler (sie haben ein Händchen dafür, das zu finden, was die Menschen erfüllt und eint); Lehrer (sie haben ein Talent dafür, Menschen dazu zu bringen, zur Tat zu schreiten und aus ihren Fehlern zu lernen). Sie müssen herausfinden, zu welchem dieser oder anderer kulturell wirksamen Archetypen Sie sich zuordnen lassen.

Indem Sie einen Stil anwenden, der natürlich zu Ihnen passt, vermitteln Sie den Eindruck, dass es etwas ist, das über Ihnen ist, als ob Ihr Gerechtigkeitssinn oder Riecher für Trends aus Ihrer DNS stammt oder ein Geschenk der Götter ist. Sie können nicht anders, Sie müssen für Ihren Zweck kämpfen oder eine neue Ordnung erschaffen. Ohne diese Natürlichkeit kann der Eindruck entstehen, dass Ihre Autorität zu opportunistisch und manipulativ scheint, dass Ihre Unterstützung einer Sache oder eines Trends nur dazu dient, mehr Macht zu erlangen.

Je früher Sie Ihren Stil erkennen, umso besser. Sie werden dann mehr Zeit haben, ihn zu perfektionieren, ihn an individuelle oder kulturelle Veränderungen anzupassen und neue Facetten zum Vorschein zu bringen, um Ihre Mitmenschen zu beeindrucken und zu faszinieren. Wenn Sie schon in der Anfangsphase Ihrer Karriere Zeichen für diesen Stil zum Ausdruck bringen, wird es nur umso mehr wie eine höhere Macht wirken, der Sie sich nicht entziehen können und der Sie folgen müssen.

Konzentrieren Sie sich nach außen: die Haltung

Wir Menschen sind von Natur aus sehr egozentrisch und verbringen einen Großteil unserer Zeit damit, unseren Blick nach innen zu richten, auf unsere Emotionen, unsere Verletzungen und unsere Fantasien. Sie sollten die Gewohnheit entwickeln, diese Tendenz möglichst ins Gegenteil zu kehren. Das gelingt Ihnen auf drei Arten. Erstens schärfen Sie Ihre Fähigkeit des Zuhörens und setzen sich intensiv mit den Worten und den nonverbalen Signalen der anderen auseinander. Sie trainieren sich selbst, zwischen den Zeilen der Aussagen anderer zu lesen. Sie nehmen ihre Stimmungen und Bedürfnisse wahr und registrieren, was ihnen fehlt, Sie nehmen das Lächeln und das zustimmende Nicken der anderen nicht für bare Münze, sondern registrieren vielmehr die latente Spannung oder Faszination.

Zweitens widmen Sie sich der Aufgabe, den Respekt Ihrer Mitmenschen zu verdienen. Gehen Sie nicht davon aus, dass Sie einen Anspruch darauf hätten. Ihr Fokus sollte nicht auf Ihren Gefühlen liegen und was andere Leute Ihnen aufgrund Ihrer Position und Größe (ein nach innen gerichteter Blick)

schulden. Sie verdienen sich ihren Respekt, indem Sie ihre individuellen Bedürfnisse respektieren und beweisen, dass Sie für das Allgemeinwohl arbeiten.

Drittens ist Ihnen der Umstand bewusst, dass der Posten eines Anführers mit einer enormen Verantwortung einhergeht und das Wohl der ganzen Gruppe von Ihren Entscheidungen abhängig ist. Was Sie antreibt, ist nicht die Geltungssucht, sondern der Wunsch, die bestmöglichen Ergebnisse für die größtmögliche Anzahl der Menschen zu erzielen. Sie tauchen in Ihre Arbeit ab, nicht in Ihr Ego. Sie fühlen eine tiefe Verbindung mit der Gruppe und vertreten die Auffassung, dass Ihr Schicksal mit dem Schicksal der Gruppe eng verknüpft ist.

Wenn Sie diese Haltung ausstrahlen, werden die Menschen es spüren, und sie werden sich Ihrem Einfluss nicht verschließen. Sie werden sich zu Ihnen hingezogen fühlen, weil man so selten einer Person begegnet, die auf die Stimmungen der Menschen eingeht und hauptsächlich Wert auf Ergebnisse legt. Damit heben Sie sich aus der Masse hervor, und am Ende erhalten Sie auf diese Weise viel mehr Aufmerksamkeit, als wenn Sie mit Ihrem Auftreten signalisieren, dass Sie das dringende Bedürfnis haben, beliebt zu sein und gemocht zu werden.

Kultivieren Sie das dritte Auge: die Vision

Im Jahr 401 v. Chr. sahen sich zehntausend griechische Söldner, die für den persischen Prinzen Darius kämpften, der das Reich seines Bruders, des Königs, an sich reißen wollte, vor einer Niederlage und saßen nun tief im Herzen Persiens in der Falle. Als die siegreichen Perser die Anführer der Söldner durch eine List überredeten, zu einem Treffen zu kommen, um ihr Schicksal zu besprechen, und sie alle hinrichteten, wurde den überlebenden Soldaten klar, dass sie spätestens am nächsten Tag ebenfalls hingerichtet oder in die Sklaverei verkauft werden würden. An jenem Abend streiften sie durch ihr Lager und beklagten ihr Schicksal.

Unter ihnen war der Schriftsteller Xenophon, der als eine Art Reporter die Soldaten begleitet hatte. Xenophon war ein Schüler des Sokrates gewesen und hatte Philosophie studiert. Er glaubte an die Überlegenheit des logischen Denkens, daran, das große Gesamtbild zu sehen, die allgemeine Idee hinter den flüchtigen Erlebnissen des Alltags. Er hatte solche Denkübungen viele Jahre lang trainiert.

In jener Nacht hatte er eine Vision, wie die Griechen der Falle entfliehen

und nach Hause zurückkehren konnten. Er sah, wie sie sich schnell und unentdeckt durch Persien bewegten und Schnelligkeit zu ihrer obersten Priorität machten, der sie alles andere unterordneten. Er sah, wie sie sofort gingen und den Überraschungseffekt benutzten, um einen Vorsprung zu gewinnen. Er dachte vorausschauend: welches Gelände sie überqueren mussten, welche Route sie nehmen mussten, wie viele Feinde ihnen folgen würden, wie sie den Einwohnern, die sich gegen die Perser auflehnten, helfen und sie nutzen konnten. Er sah, wie sie sich ihrer Wagen entledigten, sich von den Dingen ernährten, die die Natur hergab, und sich schnell bewegten, selbst im Winter. In nur einigen wenigen Stunden hatte er die Details des Rückzugs ausgearbeitet, und das alles war inspiriert durch seine allgemeine Vision des schnellen Zickzackkurses bis zum Mittelmeer und nach Hause.

Obwohl er keine militärische Erfahrung hatte, war seine Vision so vollständig, und er kommunizierte sie mit einer solchen Zuversicht, dass die Soldaten ihn zu ihrem stellvertretenden Anführer ernannten. Die Flucht dauerte mehrere Jahre und war mit vielen Herausforderungen verbunden, bei denen Xenophon jedes Mal seine globale Vision anwenden musste, um eine Strategie zu entwickeln, aber am Schluss stellte er die Überlegenheit des logischen Denkens unter Beweis, indem er sie in Sicherheit brachte, obwohl alles dagegensprach.

Diese Geschichte veranschaulicht die Essenz jeder Autorität und das grundlegendste Element, um selbige aufzubauen. Die meisten Menschen sind im Augenblick gefangen. Sie neigen dazu, überzureagieren und in Panik zu geraten, nur den kleinen Ausschnitt der Realität zu sehen, mit dem es die Gruppe zu tun hat. Sie können keine alternativen Ideen entwickeln oder Prioritäten setzen. Jene, die geistesgegenwärtig bleiben und ihre Perspektive über den gegenwärtigen Augenblick hinaus ausweiten, greifen auf die visionären Kräfte des menschlichen Geistes zurück und kultivieren das dritte Auge, mit dem man ungesehene Kräfte und Trends erkennt. Sie heben sich von der Masse ab, erfüllen die wahre Funktion eines Anführers und erschaffen eine Aura der Autorität, indem sie die gottähnliche Fähigkeit zu besitzen scheinen, in die Zukunft zu sehen. Und das ist eine Macht, die geübt und entwickelt und in jeder Situation angewendet werden kann.

Sie sollten möglichst früh im Leben damit anfangen, sich von den Emotionen zu entkoppeln, die in einer Gruppe schwelen. Zwingen Sie sich selbst, Ihren Blick in die Ferne zu richten, sich das größere Gesamtbild vorzustellen. Bemühen Sie sich, die Ereignisse mit einem unverstellten Blick

zu sehen, ungefärbt von den Meinungen der Menschen. Versetzen Sie sich in die Lage des Feindes; hören Sie sich die Meinungen Außenstehender an; öffnen Sie Ihren Geist für verschiedene Möglichkeiten. Auf diese Weise gewinnen Sie einen Eindruck von der Beschaffenheit, der allgemeinen Form der Situation. Spüren Sie möglichen Trends nach, wie sich die Dinge in der Zukunft voraussichtlich entwickeln werden, und insbesondere, wie die Dinge scheitern können. Haben Sie viel Geduld für diese Übung. Je intensiver Sie sich damit befassen, umso mehr können Sie die Fähigkeit erwerben, die Zukunft in irgendeiner Weise abzusehen.

Jene, die Napoleon Bonaparte auf dem Schlachtfeld gegenüberstanden, hatten oft den Eindruck, dass er ihre Gedanken lesen konnte und ihre Pläne kannte – aber er hatte lediglich den Schlachtverlauf eingehender durchdacht als die gegnerische Seite. Der große deutsche Gelehrte und Dichter Johann Wolfgang von Goethe schien die geheimnisvolle Fähigkeit zu besitzen, künftige Trends zu prognostizieren, doch diese Fähigkeit war auf jahrelanges Lernen und weit gefasstes Denken zurückzuführen.

Sobald Sie Ihre Vision entwickelt haben, müssen Sie sich rückwärts in die Gegenwart bewegen und eine vernünftige und flexible Marschroute entwickeln, um zu Ihrem Ziel zu gelangen. Je genauer Sie diesen Prozess durchdenken, umso zuversichtlicher werden Sie Ihren Plan betrachten, und diese Zuversicht wird sich auf andere übertragen und sie überzeugen. Wenn die Menschen Ihre Vision hinterfragen, müssen Sie innerlich standhaft bleiben. Die Zeit wird Ihnen recht geben. Wenn Sie Ihre Ziele nicht erreichen, sollten Sie dies als ein Zeichen dafür betrachten, dass Sie nicht weit genug gedacht haben.

Führen Sie an vorderster Front: der Ton

Die Gruppe muss sehen, dass Sie als Anführer genauso hart oder sogar noch härter arbeiten als alle anderen. Setzen Sie sich selbst die höchsten Standards. Seien Sie konsequent und übernehmen Sie die volle Verantwortung für Ihr Tun. Wenn Opfer erbracht werden müssen, sind Sie der Erste, der sie zum Wohl der Gruppe auf sich nimmt. Das sorgt für die richtige Atmosphäre, einen Grundton. Die Gruppenmitglieder werden den Drang haben, über sich selbst hinauszuwachsen, um es Ihnen gleichzutun und Ihr Wohlwollen zu gewinnen, so wie die Minister von Königin Elisabeth I. Sie werden Ihre Werte verinnerlichen und Sie unterschwellig nachahmen. Sie werden nicht herumbrüllen und sie belehren müssen, um sie zur Arbeit anzureden; sie

werden es von selbst tun wollen.

Es ist wichtig, dass Sie diesen Grundton von Anfang an setzen. Der erste Eindruck ist entscheidend. Wenn Sie später versuchen zu zeigen, dass Sie an vorderster Front führen, wird dies erzwungen und unglaubwürdig wirken. Genauso wichtig ist es, von Anfang an Härte zum Ausdruck zu bringen. Wenn die Menschen von Anfang an den Eindruck haben, dass sie Sie nach Belieben kontrollieren können, werden sie dies gnadenlos tun. Setzen Sie also faire Grenzen. Wenn Mitglieder den hohen Standard nicht erfüllen, für den Sie stehen, bestrafen Sie sie. Ihr Ton sollte in Wort und Schrift klar und bestimmt sein. Die Menschen respektieren bei einem Anführer immer Stärke, solange sie nicht befürchten, dass die Macht missbraucht wird. Wenn Ihnen eine solche Härte fremd ist, müssen Sie sie entwickeln, oder Sie werden sich nicht lange auf Ihrem Posten halten. Sie werden später noch genügend Zeit haben, eine weichere, freundlichere Seite zu zeigen, die Ihrer wahren Persönlichkeit eher entspricht, aber wenn Sie weich anfangen, signalisieren Sie, dass man mit Ihnen alles machen kann.

Fangen Sie schon früh in Ihrer Laufbahn damit an, indem Sie für Ihre eigene Arbeit die höchsten Standards setzen (siehe hierzu den nächsten Abschnitt) und indem Sie sich angewöhnen, ständig darauf zu achten, wie sich Ihr Auftreten und Ihr Ton auf subtile Weise auf die Menschen auswirken kann.

Schüren Sie widersprüchliche Emotionen: die Aura

Die meisten Menschen sind sehr berechenbar. Um sich gut in soziale Situationen einzufügen, nehmen sie eine Rolle ein, die in sich schlüssig ist – jovial, angenehm, beherzt, empfindsam. Sie versuchen andere Qualitäten zu verbergen, die sie nicht gerne zeigen wollen. Als Anführer wollen Sie geheimnisvoll wirken und eine Ausstrahlung erzeugen, die die Menschen fasziniert. Indem Sie gemischte Signale senden und Eigenschaften zeigen, die sich minimal widersprechen, bringen Sie die Menschen dazu, ihr Schubladendenken auszusetzen und darüber nachzudenken, wer Sie wirklich sind. Je mehr sie über Sie nachdenken, umso größer und respekteinflößender ist Ihre Präsenz.

Wenn Sie zum Beispiel normalerweise freundlich und empfindsam sind, sollten Sie einen Unterton der Härte anklingen lassen, der Intoleranz gegenüber bestimmten Verhaltensweisen signalisiert. Das ist die Haltung der Eltern, die ihre Liebe zeigen, dabei aber gewisse Grenzen setzen. Das Kind

ist gefangen zwischen Zuneigung und einem Hauch Angst, und aus dieser Spannung erwächst Respekt. Im Allgemeinen sollen Sie versuchen, Wutausbrüche oder Schuldzuweisungen auf ein Minimum zu beschränken. Weil Sie überwiegend ruhig und empathisch sind, wird ein Wutausbruch umso eindrucksvoller sein und die Macht haben, andere Leute wirklich zu verängstigen und reuevoll zu machen.

Sie können Umsicht mit unterschwelliger Kühnheit mischen, die Sie gelegentlich zum Vorschein bringen. Sie können lange über Problemen brüten, aber wenn Sie einmal eine Entscheidung getroffen haben, müssen Sie mit großem Elan und Entschlossenheit handeln. Wenn eine solche Beherztheit aus dem Nichts kommt, erzeugt das einen starken Eindruck. Oder Sie können das Spirituelle mit einem derben Pragmatismus versetzen. Das waren die widersprüchlichen Eigenschaften von Martin Luther King Jr., welche die Leute faszinierten. Oder Sie können volksnah und königlich sein wie Königin Elisabeth I. Oder Sie können das Männliche mit weiblichen Attributen mischen (siehe dazu Kapitel 12).

Damit verbunden ist, dass Sie lernen müssen, Ihre An- und Abwesenheit im Gleichgewicht zu halten. Wenn Sie zu präsent und jovial sind, immer verfügbar und sichtbar sind, scheinen Sie zu banal zu sein. Sie geben den Menschen keinen Raum, um Sie zu idealisieren. Aber wenn Sie zu distanziert sind, können sich die Menschen nicht mit Ihnen identifizieren. Im Allgemeinen ist es am besten, sich tendenziell in Abwesenheit zu üben, um Spannung und Dramatik erzeugen, wenn Sie dann vor der Gruppe erscheinen. Wenn Sie es richtig machen, werden die Menschen in den Augenblicken, in denen Sie nicht verfügbar sind, an Sie denken. Heutzutage haben die Menschen diese Kunst verlernt: Sie sind zu präsent und jovial, veröffentlichen jede Kleinigkeit in den sozialen Medien. Damit kann man sich vielleicht mit ihnen identifizieren, aber gleichzeitig wirken sie damit wie jeder andere, und es ist unmöglich, Autorität auszustrahlen, wenn man nur über eine gewöhnliche Ausstrahlung verfügt.

Bedenken Sie, dass ständiges Reden eine Art von Überpräsenz ist, die Schwäche signalisiert. Schweigen ist eine Form der Abwesenheit und des Rückzugs, die Aufmerksamkeit auf sich zieht; es drückt Selbstbeherrschung und Macht aus. Wenn Sie dann reden, hat dies eine größere Wirkung. In ähnlicher Weise sollten Sie einen Fehler, den Sie machen, nicht allzu ausführlich erklären und entschuldigen. Sie stellen einfach klar, dass Sie jede Verantwortung akzeptieren und jedes Scheitern auf sich nehmen, setzen einen

Haken dahinter und machen weiter. Ihre Reue sollte relativ ruhig ausfallen. Ihre folgenden Handlungen werden zeigen, dass Sie Ihre Lektion gelernt haben. Vermeiden Sie es, sich zu rechtfertigen und in die Defensive zu gehen, wenn man Sie angreift. Sie stehen über solchen Dingen.

Entwickeln Sie diese Aura früh als eine Art, um Menschen für sich zu gewinnen. Übertreiben Sie die Mischung nicht, da dies sonst wie Wahnsinn erscheinen könnte. Es sollte ein Unterton sein, der die Menschen auf positive Weise zum Nachdenken anregt. Es geht nicht darum, vorzutäuschen, Eigenschaften zu besitzen, die Sie nicht haben, sondern vielmehr darum, Ihre natürliche Komplexität stärker zum Vorschein zu bringen.

Erwecken Sie den Anschein, niemals zu nehmen, sondern nur zu geben: das Tabu

Wenn Sie den Menschen etwas nehmen, das sie ihr Eigen wähnten – Geld, Rechte oder Privilegien, Freizeit –, erzeugt das eine tiefe Unzufriedenheit und wird Ihre Autorität und all das Ansehen, das Sie sich erworben haben, infrage stellen. Sie schüren damit bei den Gruppenmitgliedern eine tiefe Zukunftsangst. Das kann dazu führen, dass Zweifel über Ihre Rechtmäßigkeit als Anführer laut werden: »Was wollen Sie uns denn noch alles wegnehmen? Missbrauchen Sie Ihre Macht? Haben Sie uns die ganze Zeit zum Narren gehalten?« Selbst ein leichter Anflug dieses Zweifels schadet Ihrem Ruf.

Wenn Opfer nötig sind, sind Sie der Erste, der sie erbringen sollte, und es dürfen nicht einfach nur symbolische sein. Versuchen Sie jeden Verlust an Ressourcen oder Privilegien als kurzfristige Ausnahme zu verkaufen und machen Sie klar, wie schnell Sie sie wiederherstellen werden. Folgen Sie dem Vorbild von Königin Elisabeth I. und machen Sie die Pflege von Ressourcen zu Ihrem Hauptanliegen, damit Sie erst gar nicht in diese Situation kommen. Tun Sie dies, damit Sie es sich leisten können, großzügig zu sein.

Damit verbunden ist, dass Sie es vermeiden sollten, Leuten Versprechungen zu machen, die Sie nicht einhalten können. Im Augenblick fühlt es vielleicht gut an, ihnen von den großartigen Dingen zu erzählen, die Sie für sie tun wollen. Doch die Menschen haben ein sehr gutes Gedächtnis, wenn es um Versprechungen geht, und wenn Sie Ihre Versprechen nicht halten, werden sie sich stets daran erinnern, selbst wenn Sie versuchen, anderen Menschen oder Umständen die Schuld dafür zu geben. Wenn das noch einmal passiert, wird Ihre Autorität jäh schwinden. Wenn Sie nicht halten, was Sie versprechen, fühlt sich das so an, als würden Sie ihnen etwas wegnehmen.

Jeder kann die schillerndsten Versprechungen machen, und so scheinen Sie nur wie jeder andere zu sein, dem sie begegnen, und diese Enttäuschung kann weitreichende Konsequenzen haben.

Regenerieren Sie Ihre Autorität: Anpassungsfähigkeit

Ihre Autorität wird mit jeder Handlung, die Vertrauen und Respekt hervorruft, wachsen. Das gibt Ihnen den Luxus, lange genug an der Macht zu bleiben, um große Projekte zu verwirklichen. Doch mit zunehmendem Alter kann die Autorität, die Sie geschaffen haben, starr und langweilig werden. Sie werden die Vaterfigur, die sich allmählich in einen Tyrannen verwandelt, weil Sie so lange die Macht in sich gebündelt haben, ganz gleich wie sehr die Menschen Sie in der Vergangenheit verehrt haben. Es wird unweigerlich eine neue Generation aufkommen, die nicht auf Ihren Charme oder die Aura reagiert, die Sie geschaffen haben. Sie sieht Sie als Relikt vergangener Zeiten. Sie haben mit zunehmendem Alter auch die Tendenz, ein wenig intolerant und despotisch zu werden, weil Sie einfach von den Menschen erwarten, Ihnen zu folgen. Ohne sich dessen bewusst zu sein, fangen Sie an, eine Anspruchshaltung zu entwickeln, und die Menschen bemerken das. Außerdem will die Öffentlichkeit etwas Neues, frische Gesichter.

Der erste Schritt, um diese Gefahr zu vermeiden, ist es, die Art von Sensibilität zu bewahren, die Elisabeth ihr Leben lang gezeigt hat: Nehmen Sie die Stimmungen hinter den Äußerungen wahr, messen Sie die Wirkung, die Sie auf Newcomer und junge Leute haben. Der Verlust dieser Empathie sollte Ihre größte Sorge sein, weil Sie irgendwann anfangen werden, sich in Ihren guten Ruf einzulullen.

Der zweite Schritt ist es, nach neuen Märkten und Zielgruppen zu suchen, was Sie dazu zwingen wird, sich anzupassen. Erweitern Sie falls möglich Ihren Einflussbereich. Ohne sich selbst zu blamieren und zu versuchen, eine jüngere Klientel anzusprechen, die Sie nicht wirklich verstehen, sollten Sie Ihren Stil im Laufe der Jahre ein wenig verändern. In den Künsten war dies das Erfolgsgeheimnis von Leuten wie Pablo Picasso, Alfred Hitchcock oder Coco Chanel. Eine solche Flexibilität bei Personen, die über fünfzig Jahre alt sind, wird Ihnen einen Hauch von Göttlichkeit und Unsterblichkeit verleihen – Ihr Geist bleibt aktiv und offen und Ihre Autorität wird bestätigt.

Die innere Autorität

Wir alle haben ein höheres und ein niederes Selbst. In bestimmten Momenten im Leben können wir eindeutig spüren, dass ein Teil stärker ist als der andere. Wenn wir Dinge meistern, wenn wir das durchziehen, was wir angefangen haben, können wir die Umrisse des höheren Selbst spüren. Wir spüren es auch, wenn wir zuerst an andere denken, wenn wir unser Ego loslassen, wenn wir nicht einfach nur auf Ereignisse reagieren, sondern einen Schritt zurücktreten und nachdenken und eine Strategie entwickeln, wie wir am besten voranschreiten. Aber wir alle kennen auch die Regungen des niederen Selbst allzu gut, wenn wir alles persönlich nehmen und uns in Kleinigkeiten hineinsteigern, oder wenn wir der Realität durch ein süchtig machendes Vergnügen zu entfliehen versuchen, oder Zeit verschwenden, oder das Gefühl haben, verwirrt und unmotiviert zu sein.

Obwohl wir oft zwischen diesen beiden Seiten pendeln, müssen wir bei näherer Betrachtung zugeben, dass die niedere Hälfte die stärkere ist. Sie ist die primitivere und animalische Seite der menschlichen Natur. Wenn uns sonst nichts daran hindert, werden wir ganz von selbst träge, streben nur nach schnellen Befriedigungen, kehren uns nach innen und brüten über unwichtigen Dingen. Es kostet oft große Anstrengung und Selbsterkenntnis, um diese niedere Hälfte zu bändigen und unser höheres Selbst hervorzukehren; das ist nicht unser erster Impuls.

Um den Kampf zwischen den beiden Seiten ausgeglichener zu machen und dem höheren Selbst vielleicht sogar einen Vorteil zu verschaffen, müssen wir die sogenannte *innere Autorität* kultivieren. Sie dient als die Stimme, das Gewissen unseres höheren Selbst. Die Stimme ist schon da, wir hören sie manchmal, aber sie ist ziemlich leise. Wir müssen diese Stimme häufiger und lauter hören. Stellen Sie sich die Stimme als etwas vor, das einen Verhaltenskodex vorgibt, und Sie müssen sich jeden Tag dazu zwingen, ihr zuzuhören. Sie sagt uns Folgendes.

Sie tragen die Verantwortung, einen Beitrag zu Ihrer Kultur und der Zeit zu leisten, in der Sie leben.

Im Moment zehren Sie von den Früchten, die Millionen von Menschen in der Vergangenheit gepflanzt haben, die durch ihre Erfindungen und Kämpfe Ihr Leben ungleich leichter gemacht haben. Sie haben von einer Bildung profitiert, die die Weisheit von Tausenden von Jahren Erfahrung verkörpert. Es ist so einfach, das alles als selbstverständlich hinzunehmen, sich vorzustellen, dass sich alles von selbst ergeben hat und dass Sie einen

Anspruch auf all diese Macht haben. Doch das ist die Sichtweise eines verwöhnten Kindes, und Sie sollten jedes Anzeichen für eine solche Einstellung in Ihnen als beschämend betrachten. Diese Welt braucht ständige Verbesserung und Erneuerung. Sie sind nicht hier, um lediglich Ihre Impulse zu befriedigen und das zu konsumieren, was andere geschaffen haben, sondern Sie müssen ebenfalls Ihren Beitrag leisten und Dinge erschaffen, um einem höheren Zweck zu dienen.

Um einem höheren Zweck zu dienen, müssen Sie das kultivieren, was einzigartig an Ihnen ist.

Hören Sie auf, so viel auf die Meinungen und Ansichten anderer zu hören, die Ihnen sagen, wer Sie sind und was Ihnen zu gefallen oder zu missfallen hat. Beurteilen Sie die Dinge und Menschen mit Ihren eigenen Augen. Stellen Sie Ihre Gedanken und Gefühle infrage. Lernen Sie sich gründlich kennen – Ihre individuellen Vorlieben und Neigungen, die Themen, die Sie besonders interessieren. Arbeiten Sie jeden Tag daran, diese Fähigkeiten zu verbessern, die mit Ihrem einzigartigen Geist und Zweck verwoben sind. Tragen Sie zur dringend benötigten kulturellen Vielfalt bei, indem Sie etwas erschaffen, das Ihre Einzigartigkeit widerspiegelt. Akzeptieren und schätzen Sie das, was Sie von anderen unterscheidet.

In einer Welt voller endloser Ablenkungen müssen Sie sich konzentrieren und Prioritäten setzen.

Bestimmte Aktivitäten sind Zeitverschwendung. Bestimmte Menschen mit einer niederen Gesinnung werden Sie nach unten ziehen, und das müssen Sie vermeiden. Achten Sie auf Ihre langfristigen und kurzfristigen Ziele und bleiben Sie konzentriert und wachsam. Gönnen Sie sich selbst den Luxus des Erkundens und kreativen Stöberns, aber behalten Sie trotzdem ein zugrunde liegendes Ziel im Hinterkopf.

Bei Ihrer Arbeit müssen Sie sich an den höchsten Standards orientieren.

Sie streben nach hervorragenden Ergebnissen, Sie wollen etwas schaffen, das bei der Öffentlichkeit auf Anklang stößt und zeitlos ist. Wenn Sie diesen Anspruch nicht erfüllen, enttäuschen Sie die Leute und lassen Ihr Publikum hängen, und das wird bei Ihnen Schamgefühle auslösen. Um solche hohen

Standards zu erfüllen, müssen Sie eine solide Selbstdisziplin und eine gute Arbeitsmoral entwickeln. Sie müssen große Aufmerksamkeit auf die Details in Ihrer Arbeit richten und sich immer wieder aufs Neue anstrengen. Der erste Gedanke oder die erste Idee, die Ihnen kommt, ist oft unvollständig oder unausgereift. Denken Sie gründlicher und genauer über Ihre Ideen nach und finden Sie sich damit ab, dass Sie manche auch wieder verwerfen müssen. Versteifen Sie sich nicht zu sehr auf Ihre ersten Ideen, sondern behandeln Sie sie ruhig ruppig. Bedenken Sie, dass Ihr Leben kurz ist und jederzeit zu Ende sein kann. Sie müssen ein Gefühl der Dringlichkeit entwickeln, um das meiste aus dieser begrenzten Zeit zu machen. Sie brauchen keine Terminfristen oder Leute, die Ihnen sagen, was Sie zu tun haben und wann. Die Motivation, die Sie brauchen, kommt aus Ihnen selbst. Sie sind vollständig und selbstständig.

Wenn es darum geht, mit dieser inneren Autorität zu arbeiten, können wir uns Leonardo da Vinci zum Vorbild nehmen. Sein Lebensmotto lautete: *ostinato rigore* , was so viel heißt wie »unnachgiebige Strenge« oder »kompromisslose Genauigkeit«. Immer wenn Leonardo einen Auftrag erhielt, übertraf er alle Erwartungen und arbeitete jedes Detail aus, um das Werk noch lebensechter oder wirksamer zu machen. Niemand musste ihn dazu anhalten. Er war schonungslos gewissenhaft und streng mit sich selbst. Obwohl er sehr viele Interessen hatte, nahm er jedes Problem mit höchster Konzentration in Angriff. Er hatte das Gefühl, auf einer persönlichen Mission zu sein: der Menschheit zu dienen, einen Beitrag zu ihrem Fortschritt zu leisten. Getrieben von dieser inneren Autorität überwand er alle Einschränkungen, die er geerbt hatte – er war ein uneheliches Kind, das in seiner frühen Jugend wenig Orientierung oder Bildung hatte. Eine solche Stimme wird auch uns helfen, alle Hindernisse zu überwinden, die sich uns im Leben in den Weg stellen.

Auf den ersten Blick könnte der Eindruck entstehen, dass eine solche innere Stimme zu einem eher harten und unangenehmen Leben führen könnte, aber es ist eher das Gegenteil der Fall. Es gibt nichts Verwirrenderes und Niederschmetterndes als zu sehen, wie all die Jahre ohne ein klares Ziel vergehen und wir ständig nach sich ändernden Zielen greifen und unsere jugendlichen Energien verschwenden. So wie die äußere Autorität der Gruppe dabei hilft, eine Einheit zu bilden und die Gruppe auf produktive und höhere Ziele zu richten, bringt die innere Autorität dem Einzelnen ein Gefühl der Geschlossenheit und Kraft. Auf diese Weise lassen Sie sich nicht von der

Angst zersetzen, die entsteht, wenn Sie unter Ihren Möglichkeiten bleiben und Ihr Potenzial nicht ausschöpfen.

Wenn Sie spüren, wie sich das höhere Selbst rührt, können Sie es sich hin und wieder leisten, das niedere Selbst zu befriedigen, um Spannungen abzubauen und kein Gefangener Ihres Schattens zu werden. Wichtiger noch, Sie brauchen dann weder Trost noch Orientierung durch einen Elternteil oder einen Anführer. Sie werden Ihre eigene Mutter und Ihr eigener Vater, Ihr eigener Anführer, der wahrhaft unabhängig ist und im Einklang mit seiner inneren Autorität handelt.

> *Den auserlesenen oder hervorragenden Menschen dagegen kennzeichnet die innere Notwendigkeit, von sich fort zu einer höheren objektiven Norm aufzublicken, in deren Dienst er sich freiwillig stellt. Man erinnere sich, wie wir im Anfang den edlen Menschen von dem gemeinen unterschieden, indem wir sagten, daß jener viel von sich verlangt und dieser, von sich selbst entzückt, sich mit dem begnügt, was er ist. Entgegen der landläufigen Annahme ist es nicht die Masse, sondern der große Einzelne, der seinem Wesen nach in Dienstbarkeit lebt. Sein Leben ist ihm schal, wenn er es nicht im Dienst für etwas Höheres verbraucht. Er sieht in der Notwendigkeit des Dienens keine Last. Wenn er zufällig ihrer enträt, ergreift ihn Unruhe, und er erfindet neue schwierigere und anspruchsvollere Normen, um sich ihnen zu beugen. Das ist Leben als Zucht, adeliges Leben. Adel erkennt man am Anspruch an sich selbst, an den Verpflichtungen, nicht an den Rechten. – Noblesse oblige.*
>
> JOSÉ ORTEGA Y GASSET

16 ERKENNEN SIE DIE FEINDSELIGKEIT HINTER DER FREUNDLICHEN FASSADE

DAS GESETZ DER AGGRESSION

An der Oberfläche erscheinen die Menschen, die Sie umgeben, sehr höflich und kultiviert. Aber hinter der Maske muss jeder von ihnen mit Frustrationen zurechtkommen. Sie haben den Drang, Menschen zu beeinflussen und Macht über die Umstände zu gewinnen. Weil sie sich in ihrem Bestreben blockiert fühlen, versuchen sie oft, sich mit manipulativen Strategien durchzusetzen, die den anderen womöglich aus dem Nichts treffen. Und dann gibt es noch jene, deren Streben nach Macht und die Ungeduld, selbige zu erlangen, größer sind als bei anderen. Sie werden sehr aggressiv, setzen ihren Willen durch, indem sie andere einschüchtern, unnachgiebig und zu fast allem bereit sind. Sie müssen sich in einen überlegenen Beobachter der unbefriedigten aggressiven Wünsche der Menschen verwandeln und besondere Aufmerksamkeit auf die chronischen Aggressoren und passiven Aggressoren richten, die unter uns sind. Sie müssen die Zeichen erkennen – die vergangenen Verhaltensmuster, den obsessiven Drang, alles in der Umgebung zu kontrollieren –, die auf einen gefährlichen Zeitgenossen hindeuten. Diese Leute sind darauf angewiesen, dass Sie emotional werden – ängstlich, wütend –, damit Sie keinen klaren Gedanken mehr fassen können. Geben Sie ihnen diese Macht nicht! Wenn es um Ihre eigene aggressive Energie geht, müssen Sie lernen, sie zu zähmen und für produktive Zwecke zu kanalisieren, etwa indem Sie für sich selbst einstehen, Probleme unermüdlich angreifen und große Ziele verwirklichen.

Der kultivierte Aggressor

Ende 1857 traf Maurice B. Clark, ein achtundzwanzigjähriger Engländer, der in Cleveland, Ohio lebte, die wichtigste Entscheidung in seinem jungen Leben: Er würde seinen bequemen Job als hochrangiger Einkäufer aufgeben und sein eigenes Unternehmen gründen. Er hatte den Ehrgeiz, ein weiterer frischgebackener Millionär in dieser aufstrebenden Stadt zu werden, und er hatte nichts als Selbstvertrauen in seine Fähigkeit, dies auch wirklich zu schaffen: Er war ein geborener Unternehmer mit einem Riecher fürs Geldverdienen.

Clark war zehn Jahre zuvor aus England geflohen, um seiner Verhaftung zu entgehen, nachdem er seinen Arbeitgeber bewusstlos geschlagen hatte. (Er war leicht aufbrausend.) Er war in die USA ausgewandert, von New York aus nach Westen gereist, hatte alle möglichen Handlangertätigkeiten übernommen und war schließlich in Cleveland gelandet, wo er als Kaufmann schnell Karriere machte. Cleveland war eine aufstrebende Stadt, die an einem Fluss und dem Erie-See lag und als wichtiger Umschlagplatz diente, der den Osten mit dem Westen verband. Die Zeit war perfekt für Clark, um loszulegen und ein Vermögen zu machen. Es gab nur ein Problem: Er hatte nicht genug Geld, um ein Unternehmen zu gründen. Er würde einen Kompagnon mit Kapital brauchen, und als er darüber nachdachte, fiel ihm ein möglicher Geschäftspartner ein: ein junger Mann namens John D. Rockefeller, mit dem sich Clark angefreundet hatte, als die beiden einige Jahre zuvor eine Handelsschule besucht hatten.

Auf den ersten Blick erschien die Wahl merkwürdig. Rockefeller war erst achtzehn Jahre alt, arbeitete als Buchhalter für eine relativ große Spedition namens Hewitt and Tuttle und war in vielerlei Hinsicht das genaue Gegenteil von Clark. Clark lebte auf großem Fuß, hatte ein Faible für Luxusartikel, Glücksspiele und Frauen, er war streitsüchtig und kampflustig. Rockefeller hingegen war streng gläubig und für sein Alter ungewöhnlich nüchtern und ruhig. Wie sollten die beiden miteinander auskommen? Clark hatte zudem ausgerechnet, dass sein Partner mindestens 2000 Dollar investieren musste, um das Unternehmen auf den Weg zu bringen. Woher sollte ein Buchhalter aus einer Familie mit bescheidenen Mitteln solche Ersparnisse haben? Allerdings hatte sich Rockefeller in seinen zwei Jahren bei Hewitt and Tuttle den Ruf eines höchst effizienten und ehrlichen Sachbearbeiters erworben – ein Mann, auf den Verlass war, wenn es darum ging, jeden Cent zu verwalten und die Firma in den schwarzen Zahlen zu halten. Wichtiger noch, Rockefeller war so jung, dass Clark die Beziehung dominieren konnte. Es

lohnte sich also, ihn zu fragen.

Zu Clarks Erstaunen sprang Rockefeller nicht nur mit außergewöhnlichem Eifer auf die Gelegenheit an, als er ihm den Vorschlag machte, sondern brachte auch schnell die 2000 Dollar auf, die er sich von irgendwoher lieh. Rockefeller hängte seine Arbeit an den Nagel, und das neue Unternehmen, das Clark and Rockefeller hieß, wurde im April 1858 gegründet.

In den ersten Jahren war Clark and Rockefeller ein aufblühendes, erfolgreiches Unternehmen. Die beiden Männer glichen sich gegenseitig aus und sie fanden in Cleveland viele Möglichkeiten, um Geschäfte zu machen. Doch im Laufe der Zeit störte sich Clark zunehmend an dem jungen Mann, er empfand sogar leise Verachtung für ihn. Rockefeller war noch prüder, als Clark es sich vorgestellt hatte; er hatte keine erkennbaren Laster. Sein Hauptvergnügen schien er im Buchhalten zu finden, dem er akribisch nachging, und er fand immer Wege, um Geld zu sparen. Obwohl er noch jung war, hatte er bereits eine vorgebeugte Haltung, weil er Tag und Nacht über seinen Büchern saß. Er kleidete sich wie ein Banker mittleren Alters und verhielt sich auch so. Clarks Bruder James, der ebenfalls in dem Büro arbeitete, nannte ihn den »Sonntagsschulen-Inspektor«.

Clark begann allmählich, Rockefeller für zu langweilig und farblos zu halten, um eines der Gesichter des Unternehmens zu sein. Daher holte er einen neuen Partner aus einer angesehenen Familie aus Cleveland ins Boot und ließ Rockefellers Namens aus der Unternehmensbezeichnung streichen, in der Hoffnung, so mehr Geschäfte machen zu können. Erstaunlicherweise schien Rockefeller das nicht zu stören; ihm lag nur daran, mehr Geld zu verdienen, und es kümmerte ihn kaum, wie die Firma hieß.

Ihr Geschäft mit Obst und Gemüse boomte, doch schon bald sprach sich in Cleveland herum, dass es ein neues Gut gebe, das für die Gegend das sein könnte, was im Westen der Goldrausch war: die vor Kurzem entdeckten reichen Ölquellen im nahegelegenen Westen von Pennsylvania. 1862 besuchte ein junger Engländer namens Samuel Andrews – ein Erfinder und Unternehmer, der Clark in England gekannt hatte – ihre Räumlichkeiten und versuchte Clark davon zu überzeugen, Partner in der Ölbranche zu werden. Er prahlte mit den endlosen Einsatzmöglichkeiten für Öl, der lukrativen Fülle an Produkten, die aus dem Material hergestellt werden konnten, und den geringen Kosten, mit denen sie produziert werden konnten. Mit nur etwas Kapital könnten sie eine eigene Raffinerie bauen und ein Vermögen verdienen.

Clark reagierte mäßig begeistert auf den Vorschlag – es war eine Branche, die enormen Schwankungen unterlag, die Preise stiegen und fielen ständig, und mit dem Bürgerkrieg, der nun tobte, schien die Zeit ungünstig zu sein, sich auf eine solche Verpflichtung einzulassen. Es wäre besser, sich in einem kleineren Rahmen zu beteiligen. Aber dann machte Andrews Rockefeller denselben Vorschlag, und etwas schien in den Augen des jungen Mannes zum Leben zu erwachen. Rockefeller überzeugte Clark, dass sie die Raffinerie bezuschussen sollten – er würde persönlich für den Erfolg bürgen. Clark hatte Rockefeller noch nie bei einer Sache so begeistert gesehen. Das musste etwas bedeuten, dachte er sich, und so gab er dem Drängen der beiden Männer nach. 1863 gründeten sie ein Raffinationsunternehmen, das sie Andrews, Clark and Company nannten.

Im selben Jahr entstanden zwanzig weitere Raffinerien in Cleveland, und der Wettbewerb war groß. Für Clark war es amüsant, Rockefeller in Aktion zu sehen. Er verbrachte viele Stunden in der Raffinerie, fegte die Böden, polierte das Metall, rollte Fässer umher, stapelte Reifen. Es war wie eine Liebesbeziehung. Er arbeitete bis tief in die Nacht hinein, um herauszufinden, wie er die Prozessabläufe in der Raffinerie optimieren und noch mehr Geld herausholen konnte. Es wurde die Haupteinnahmequelle ihrer Firma, und Clark war rückblickend froh, dass er sich auf dieses Geschäft eingelassen hatte. Öl war jedoch Rockefellers Obsession geworden, und er bombardierte Clark ständig mit neuen Ideen, wie sie expandieren könnten, und das mitten in der Phase, in der der Ölpreis mehr denn je fluktuierte. Clark sagte ihm, er solle langsamer machen; er fand das Chaos in der Ölbranche nervenaufreibend.

Clark fiel es zunehmend schwerer, seinen Ärger zu verbergen; Rockefeller schien der Erfolg der Raffinerie zu Kopf zu steigen. Clark musste den ehemaligen Buchhalter daran erinnern, wessen Idee es eigentlich gewesen war, ein gemeinsames Unternehmen zu gründen. Gebetsmühlenartig sagte er Rockefeller: »Was um alles in der Welt hätten Sie nur ohne mich gemacht?« Dann entdeckte er, dass Rockefeller 100.000 Dollar von der Raffinerie geliehen hatte, ohne das mit ihm abzusprechen, und er fuhr Rockefeller wütend an, nie wieder etwas hinter seinem Rücken zu tun und damit aufzuhören, das Unternehmen weiter expandieren zu wollen. Doch nichts, was Clark sagte oder tat, schien ihn aufzuhalten. Für jemanden, der so ruhig und unscheinbar war, konnte Rockefeller erstaunlich trotzig sein, wie ein Kind. Einige Monate nachdem Clark ihn so scharf kritisiert hatte, kam

Rockefeller mit dem Anliegen zu ihm, einem weiteren großen Kredit zuzustimmen, und Clark platzte der Kragen: »Wenn das die Art ist, wie Sie Geschäfte machen wollen, sollten wir uns besser trennen, dann können Sie Ihre eigenen Geschäfte führen, wie Sie es wollen.«

Clark hatte zu jenem Zeitpunkt keinerlei Interesse daran, die Partnerschaft aufzulösen – sie war zu einträglich, und trotz seiner nervigen Eigenheiten brauchte er Rockefeller als den Mann, der sich um die langweiligen Details des wachsenden Unternehmens kümmerte. Er wollte Rockefeller mit seiner Drohung einfach nur einschüchtern, was in seinen Augen der einzige Weg zu sein schien, ihn in seinem unermüdlichen Streben zu bremsen, das Raffineriegeschäft schnell zu expandieren. Wie gewöhnlich sagte Rockefeller wenig und schien nachzugeben.

Im folgenden Monat lud Rockefeller Clark und Andrews zu sich nach Hause ein, um künftige Projekte zu planen. Ungeachtet Clarks früherer Mahnungen skizzierte Rockefeller noch ambitioniertere Ideen, um die Raffinerie zu expandieren, und wieder konnte sich Clark nicht beherrschen. »Wir sollten uns trennen!«, rief er. Dann geschah etwas Seltsames: Rockefeller willigte ein und brachte Clark und Andrews dazu zu bestätigen, dass sie alle dafür plädierten, die Partnerschaft zu beenden. Er tat dies ohne den leisesten Hauch von Wut oder Groll.

Clark hatte oft Poker gespielt, und er war sich sicher, dass Rockefeller bluffte, um ihn unter Zugzwang zu setzen. Wenn er sich weigerte, sich dem Willen des jungen Mannes zu beugen und das Unternehmen zu expandieren, würde Rockefeller schon nachgeben. Er konnte es sich nicht leisten, auf sich alleine gestellt zu sein; schließlich brauchte er Clark mehr als Clark ihn. Er wäre gezwungen, sein überstürztes Handeln einzusehen und darum zu bitten, die Partnerschaft fortzusetzen. Das würde Rockefeller einen herben Dämpfer verpassen. Clark könnte seine Bedingungen stellen und von Rockefeller fordern, seiner Führung zu folgen.

Zu seinem Erstaunen las Clark am nächsten Tag in der Zeitung von der bevorstehenden Auflösung ihres gemeinsamen Unternehmens, die offenbar Rockefeller selbst dort platziert hatte. Als Clark ihn im Laufe des Tages zur Rede stellte, erwiderte Rockefeller ruhig, dass er lediglich das umsetzte, worüber sie sich am Tag zuvor geeinigt hatten, dass es doch ohnehin Clarks Idee gewesen war, und er fand, dass Clark recht hatte. Er schlug vor, eine Versteigerung abzuhalten und das Unternehmen an den höchsten Bieter zu verkaufen. Etwas an seiner langweiligen, geschäftsmäßigen Art verärgerte

Clark. Zu diesem Zeitpunkt war die Einwilligung in eine Versteigerung nicht die schlechteste Option; Clark würde ihn einfach überbieten und diesen unausstehlichen Emporkömmling ein für alle Mal loswerden.

Am Tag der Versteigerung im Februar 1865 setzte Clark einen Anwalt ein, um ihn zu vertreten, während Rockefeller sich selbst vertrat – ein weiteres Zeichen seiner Arroganz und mangelnden Kultiviertheit. Der Preis stieg immer weiter und schließlich bot Rockefeller 72.500 Dollar; ein ziemlich lächerlicher und schockierend hoher Preis und eine Summe, die Clark sich unmöglich leisten konnte. Wie konnte Rockefeller so viel Geld haben und wie konnte er dieses Geschäft ohne Clark weiterführen? Er hatte eindeutig jeden Geschäftssinn verloren. Wenn er bereit war zu zahlen und die nötigen Mittel hatte, sollte Clark ihm seinen Willen lassen und ihm noch ein schönes Leben wünschen. Im Rahmen des Verkaufs bekam Rockefeller die Raffinerie, aber er musste den Handel mit Obst und Gemüse ohne Kompensation abgeben. Clark war hochzufrieden, obwohl es ihn störte, dass Andrews beschlossen hatte, sich auf Rockefellers Seite zu schlagen und sein Partner zu bleiben.

In den folgenden Monaten beurteilte Maurice Clark das Geschehene mit frischem Blick: Er hatte das ungute Gefühl, dass Rockefeller all das schon seit Monaten geplant hatte, vielleicht schon seit einem Jahr. Er musste schon lange vor der Auktion mit Banken Vereinbarungen getroffen und Kredite gesichert haben, um sich den hohen Kaufpreis leisten zu können. Er musste sich auch im Voraus mit Andrews abgesprochen haben. Clark hatte ein hämisches Blitzen in Rockefellers Augen bemerkt, an dem Tag, als die Raffinerie an ihn ging; etwas, was er noch nie zuvor bei diesem nüchternen jungen Mann gesehen hatte. War sein ruhiges und langweiliges Auftreten etwa reine Schauspielerei gewesen? Wie sich im Laufe der Jahre zeigen sollte, häufte Rockefeller durch diesen ersten Schachzug enormen Reichtum an, und Clark konnte den Gedanken nicht abschütteln, dass er irgendwie hereingelegt worden war.

Oberst Oliver H. Payne war das Äquivalent zu Clevelands Hochadel. Er stammte aus einer bekannten Familie, unter denen die Gründer der Stadt selbst gewesen waren. Er hatte an der Yale University studiert und war ein hochdekorierter Bürgerkriegsheld geworden. Nach dem Krieg hatte er angefangen, mehrere erfolgreiche Unternehmen zu gründen. Er besaß eines der schönsten Stadthäuser an der Euclid Avenue, die den Beinamen »Millionärsallee« hatte. Doch er hatte größere Ambitionen, vielleicht würde

er in die Politik gehen; er hielt sich selbst für einen guten Präsidentschaftskandidaten.

Eines seiner florierenden Unternehmen war eine Raffinerie, die zweitgrößte der Stadt. Doch gegen Ende des Jahres 1871 kamen Payne seltsame Gerüchte über eine Art von Abkommen zwischen einigen Raffineriebesitzern und der größten Eisenbahnlinie zu Ohren: Die Eisenbahngesellschaft würde für jene Raffinerien, die dieser geheimen Organisation angehörten, die Preise senken, im Austausch gegen ein garantiertes Transportvolumen. Diejenigen, die nicht der Organisation angehörten, würden höhere Tarife bezahlen müssen, wodurch es schwierig, wenn nicht gar unmöglich wurde, Geschäfte zu machen. Und der wichtigste Raffineriebesitzer und der Einzige in Cleveland, der hinter dieser Vereinbarung stand, war offensichtlich kein Geringerer als John D. Rockefeller.

Rockefeller besaß mittlerweile zwei Raffinerien in Cleveland und hatte sein Unternehmen in Standard Oil umbenannt. Standard Oil war jetzt das größte Raffinerieunternehmen des Landes, aber die Konkurrenz blieb hoch, selbst innerhalb von Cleveland mit seinen mittlerweile achtundzwanzig Raffinerien, zu denen aber auch die von Standard Oil zählten. Aufgrund des boomenden Geschäfts hatten immer mehr Millionäre Herrenhäuser an der Euclid Avenue bauen können. Aber wenn Rockefeller wirklich den Zutritt zu dieser neuen Organisation kontrollierte, konnte er seinen Konkurrenten großen Schaden zufügen. Während die Gerüchteküche brodelte, ließ Rockefeller ein sehr privates Treffen mit Payne in einer Bank in Cleveland arrangieren.

Payne kannte Rockefeller gut. Sie waren im Abstand von zwei Wochen auf die Welt gekommen, waren auf dieselbe Schule gegangen und lebten nicht weit voneinander entfernt in der Euclid Avenue. Er bewunderte Rockefellers unternehmerisches Geschick, hatte aber auch Angst vor ihm. Rockefeller war ein Typ, der es partout nicht ertragen konnte zu verlieren: Wenn jemand ihn in einer Pferdekutsche überholte, trieb Rockefeller seine Pferde an, um an der anderen Kutsche vorbeizuziehen. Die beiden gingen in dieselbe Kirche; Payne wusste, dass Rockefeller hohe Ideale hatte, aber auch ziemlich mysteriös und geheimnistuerisch sein konnte.

Bei ihrem Treffen vertraute Rockefeller Payne an, er sei der erste Außenstehende, der etwas von der Existenz dieser Geheimorganisation erfuhr, die Southern Improvement Company, kurz SIC, hieß. Rockefeller behauptete, dass die Eisenbahngesellschaften auf die Idee mit der SIC gekommen seien, um ihre Profite zu steigern, und dass er keine andere Wahl

gehabt hätte, als ihrem Vorschlag zuzustimmen. Er lud Payne nicht ein, der SIC beizutreten. Stattdessen bot er ihm an, ihm seine Raffinerie zu einem sehr guten Preis abzukaufen, ihm eine ordentliche Anzahl an Aktien der Standard Oil zu geben, die ihm gewiss ein Vermögen einbringen würden, und ihn als hochrangigen Manager mit einem illustren Titel in das Unternehmen zu bringen. Payne würde auf diese Weise viel mehr Geld verdienen als mit dem Versuch, gegen Standard Oil zu bestehen.

Rockefeller sagte das alles in seinem höflichsten Tonfall. Er wollte weiter expandieren und die so dringend nötige Ordnung in die anarchistische Ölindustrie bringen. Es war sein Kreuzzug, und er wollte Payne einladen, diesen als Kamerad aus der Standard Oil heraus zu unterstützen. Es war eine sehr überzeugende Art, sein Anliegen vorzutragen, aber Payne zögerte dennoch. Ja, er hatte Augenblicke der Verzweiflung im Umgang mit diesem unvorhersehbaren Geschäft, aber er hatte nie daran gedacht, seine Raffinerie zu verkaufen. Es kam alles so plötzlich. Rockefeller spürte Paynes Unentschlossenheit, warf ihm einen mitfühlenden Blick zu und bot ihm an, die Bücher der Standard Oil einzusehen, um sich davon zu überzeugen, dass Widerstand zwecklos war. Payne konnte das schwer ablehnen, und was er in einigen wenigen Stunden sah, verblüffte ihn: Standard Oil hatte beträchtlich höhere Gewinnmargen als seine eigene Raffinerie. Keinem war klar, in welchem Ausmaß Standard Oil seine Rivalen überflügelte. Payne hatte genug gesehen und er nahm Rockefellers Angebot an.

Die Nachrichten über den Verkauf von Paynes Raffinerie wie auch die zunehmenden Gerüchte von der Existenz der SIC riefen die anderen Raffineriebesitzer in der Stadt auf den Plan. Mit Paynes Raffinerie in der Tasche war Rockefeller in einer sehr starken Position.

Innerhalb weniger Wochen erhielt J. W. Fawcett von Fawcett and Critchley, eine andere große Raffinerie in der Stadt, einen Besuch von Rockefeller. Das Angebot war in diesem Fall ein klein wenig ominöser als das, was er Payne mitgeteilt hatte: Die Branche unterlag starken Schwankungen; Cleveland lag weit entfernt von den ölproduzierenden Städten und die Raffineriebesitzer hatten höhere Transportkosten für das Rohöl; sie waren ständig im Nachteil; mit den Ölpreisen, die ständig fluktuierten, würden viele bankrottgehen. Rockefeller wollte die Branche konsolidieren und Cleveland ein Druckmittel gegen die Eisenbahngesellschaften geben; er tat ihnen allen einen Gefallen und entband sie von der enormen Last des Geschäfts, indem er ihnen Geld gab, bevor sie pleitegingen – was mit der SIC mit Sicherheit geschehen

würde. Der Preis, den er für Fawcetts Raffinerie bot, war etwas weniger großzügig als das, was er Payne bezahlt hatte, und genauso verhielt es sich auch mit dem Anteil der Aktien und der Position bei Standard Oil, die mit dem Angebot einhergingen. Und obwohl Fawcett ungern verkaufte, überzeugte ihn ein Blick in die Bücher von Standard Oil; er willigte in Rockefellers Bedingungen ein.

Jetzt erhielten immer mehr Raffineriebesitzer einen Besuch von Rockefeller, und einer nach dem anderen gab dem Druck nach, weil ein Abwarten sie in eine schwächere Verhandlungsposition brachte, denn der Preis, den Rockefeller bot, sank immer weiter. Ein hartnäckiger Inhaber war Isaac Hewitt, Rockefellers ehemaliger Boss, als er noch ein kleiner Buchhalter gewesen war. Der Verkauf seiner Raffinerie für einen solch niedrigen Preis würde ihn finanziell ruinieren. Hewitt bat Rockefeller um Gnade und wollte mit seinem Unternehmen in Ruhe gelassen werden. Rockefeller erwiderte – höflich wie eh und je –, dass Hewitt unmöglich mit Standard Oil mithalten könne, das weiter im Aufschwung begriffen war. »Ich habe Mittel und Wege, Geld zu verdienen, von denen Sie nichts wissen«, erklärte er. Hewitt verkaufte seine Raffinerie für die Hälfte des Preises, den er ursprünglich gefordert hatte.

Mitte März war die Existenz der SIC an die Öffentlichkeit gedrungen, und der Druck war gestiegen, diese Organisation aufzulösen oder juristische Konsequenzen zu fürchten. Die Eisenbahngesellschaften lenkten ein, ebenso wie Rockefeller, den diese Nachricht nicht sonderlich zu beunruhigen schien. Die Angelegenheit war beigelegt, die SIC war Geschichte, doch in den folgenden Monaten fingen die Leute in Cleveland an sich zu fragen, ob nicht alles ein großer Trick gewesen war. Die SIC war niemals in Erscheinung getreten, sie blieb lediglich ein Gerücht, und Standard Oil, so schien es, war die Hauptquelle für dieses Gerücht.

In der Zwischenzeit hatte Rockefeller durchgesetzt, was als »Massaker von Cleveland« bekannt werden sollte: In nur wenigen Monaten hatte er zwanzig der sechsundzwanzig Raffinerien aufgekauft, die nicht unter seiner Kontrolle waren. Viele elegante Häuser der ehemaligen Millionäre der Euclid Avenue wurden jetzt verkauft oder mit Brettern vernagelt, da Rockefeller sie gepflegt aus dem Geschäft gedrängt hatte. Er hatte sich so verhalten, als hätten die Eisenbahngesellschaften bei den Bedingungen für die SIC das Sagen – aber vielleicht war es genau umgekehrt gewesen.

In den folgenden Jahren begannen die Eisenbahnbosse die wachsende

Macht von Standard Oil zu fürchten. Nach dem Massaker von Cleveland wandte Rockefeller dieselbe Taktik bei Raffinerien in Pittsburgh, Philadelphia und New York an. Seine Methode war immer gleich: Er ging zuerst auf die größten Raffinerien in der betreffenden Stadt los, zeigte ihnen seine Bücher, die jetzt noch beeindruckender waren, brachte einige dicke Fische dazu aufzugeben und schürte damit bei den anderen Raffinerien Panik. Jene, die ausharrten, mussten am Schluss unter Wert verkaufen und wurden aus dem Markt gedrängt. 1875 kontrollierte Rockefeller alle großen Raffineriezentren in den Vereinigten Staaten und hatte quasi das weltweite Monopol auf Kerosin, das Hauptprodukt, das für Leuchtmittel verwendet wurde.

Diese Macht gab ihm zu viel Einfluss auf die Eisenbahntarife, aber die Sache verschlimmerte sich noch weiter, da Rockefeller allmählich auch die Pipeline-Branche dominierte, also eine andere Art, um Öl zu transportieren. Er ließ auch eine ganze Reihe von Pipelines durch Pennsylvania bauen und hatte die Kontrolle über mehrere Eisenbahngesellschaften gewonnen, die das Öl den restlichen Weg zur Ostküste transportierten, wodurch er ein eigenes Transportnetzwerk besaß. Wenn er weiterhin so ungehindert diesen Feldzug fortführte, wäre seine Position bald unanfechtbar. Und davor hatte niemand mehr Angst als Tom Scott, Präsident von Pennsylvania Railroad, der damals größte und einflussreichste Konzern in Amerika.

Scott hatte ein sehr vornehmes Leben geführt. Im Bürgerkrieg hatte er als Lincolns stellvertretender Kriegsminister gedient und war zuständig für den reibungslosen Schienenverkehr zur Unterstützung der Kriegsbemühungen der Nordstaaten gewesen. Als Präsident von Pennsylvania Railroad hatte er sich vorgenommen, den Einfluss des Unternehmens endlos zu expandieren, aber Rockefeller stand ihm im Weg, und es war an der Zeit, gegen Standard Oil in die Schlacht zu ziehen. Scott besaß alle nötigen Ressourcen, um es mit Rockefeller aufzunehmen, und er hatte auch einen Plan. In den letzten Jahren hatte er Rockefellers Manöver bereits vorausgeahnt und ein gewaltiges Netzwerk an Pipelines gebaut, die in Verbindung mit seiner Eisenbahn funktionierten, um Öl zu den Raffinerien zu bringen. Er würde den Bau neuer Pipelines vorantreiben und neue Raffinerien kaufen, die überall entstanden, um ein Konkurrenznetzwerk zu schaffen. Er würde sicherstellen, dass seine Eisenbahngesellschaft genug zu tun hatte, Rockefellers Fortschritt im Blick behalten und daran arbeiten, ihn weiter zu schwächen.

Doch als herauskam, was er im Schilde führte, fiel Rockefellers Reaktion

völlig unerwartet und ziemlich schockierend aus: Standard Oil machte fast alle seine Raffinerien in Pennsylvania dicht, wodurch Scotts Pipelines und Eisenbahnen praktisch kein Öl mehr zu transportieren hatten. Wenn sie es schafften, ihre Hände an etwas Öl zu bekommen, unterbot sie Rockefeller gnadenlos an jede Raffinerie, die nicht in seinem System war, und es schien ihm egal zu sein, wie tief der Preis fiel. Er machte es Scott auch schwer, an das Öl zu kommen, das sein Unternehmen brauchte, um die Lokomotiven und die Räder zu schmieren.

Pennsylvania Railroad übernahm sich bei diesem Feldzug und verlor schnell Geld, aber Rockefeller verlor genauso viel. Er schien auf einen gegenseitigen Selbstmord zusteuern zu wollen. Scott steckte zu tief in dem Krieg, um sich jetzt noch zurückzuziehen, und so war er gezwungen, Kosten einzusparen, indem er Hunderte von Bahnarbeitern entließ und den Lohn jener kürzte, die noch blieben. Scotts Arbeiter reagierten mit einem Generalstreik, der schnell gewaltsam und blutig wurde, als Arbeiter sich im Staat verteilten und Tausende von Güterwaggons von Pennsylvania Railroad zerstörten. Scotts Vergeltung war brutal, aber der Streik hielt an und die Aktieninhaber von Pennsylvania Railroad wurden unruhig. In der Zwischenzeit schien Rockefeller davon völlig unberührt und übte weiter Druck aus, als hätte er nichts zu verlieren.

Scott hatte die Nase voll. Irgendwie gelang es Rockefeller, seine gewaltigen Verluste auszugleichen, ihm jedoch nicht. Ihm ging im wahrsten Sinne des Wortes das Geld aus. Er kapitulierte nicht nur, sondern musste Rockefeller auch den Löwenanteil seiner Raffinerien, Speichertanks, Dampfschiffe und Pipelines verkaufen. Scott sollte sich niemals von dieser demütigenden und ziemlich abrupten Niederlage erholen: Ein Jahr später erlitt er einen Schlaganfall, und binnen weniger Jahre verstarb er im Alter von nur achtundfünfzig Jahren.

Obwohl es so schien, als sei Rockefellers Kontrolle über die gesamten Ölbranche nun komplett, hatte ein Geschäftsmann und Ingenieur namens Byron Benson eine Idee, wie er ein Loch in dieses expandierende Imperium schlagen konnte. Rockefeller gab vielleicht mit seinen immensen Ressourcen den Ton an, aber er konnte mit dem technischen Fortschritt nicht mithalten. Was Rockefeller einen Vorteil verschaffte, war, dass die Pipelines relativ kurz waren, etwa dreißig Meilen lang. Er dominierte den Markt, weil er in ganz Pennsylvania ein Netzwerk aus Pipelines schuf und viele Eisenbahngesellschaften kontrollierte, die zwischen den Raffinerien und

Pipelines operierten. Selbst wenn jemand eine unabhängige Pipeline hätte, wäre er früher oder später auf Standard Oil angewiesen, um das Öl auf dem restlichen Weg zu transportieren.

Was wäre, wenn Benson etwas Neues erschaffen könnte – eine lange, durchgängige Pipeline, die sich von den Ölfeldern im Westen Pennsylvanias bis hin zur Ostküste erstreckte? Auf diese Weise konnte er Rockefellers Netzwerk umgehen, die unabhängigen Raffinerien an der Ostküste direkt mit Öl beliefern und ihnen niedrige Preise garantieren. Dies würde Rockefellers Siegeszug aufhalten, und mit mehr solchen langen Pipelines würden die Rivalen von Standard Oil anfangen, unter faireren Bedingungen den Wettbewerb wiederaufzunehmen.

Es würde nicht leicht werden. Für eine solche Pipeline würde man neue Methoden anwenden müssen, damit das Öl bergauf über Hügel und Berge floss, die im Weg standen, aber Benson hatte daran gearbeitet. Und weil Rockefeller sich so viele Feinde gemacht hatte und so viele sein wachsendes Monopol fürchteten, war Benson in der Lage, immense Geldsummen von Investoren zu erhalten, ausreichend, um die hohen Kosten eines solchen Pipeline-Baus zu decken.

Benson nannte sein Unternehmen Tidewater Pipeline Company, und der Bau begann 1878. Doch schon zu Beginn sah er sich mit einer heimtückischen Kampagne konfrontiert, um die Arbeit an der Pipeline zu stoppen: Benson war auf Eisenbahn-Tankwaggons angewiesen, um das schwere Material zum Bauplatz zu bringen, aber es schien, als habe Rockefeller über die Jahre den Löwenanteil solcher Waggons aufgekauft und den Markt praktisch in der Hand. Wohin sich Benson auch wandte, um Tankwaggons zu kaufen, stieß er auf Zweigunternehmen von Standard Oil, die sie kontrollierten. Benson musste also andere Wege finden, um das Material zu transportieren, und das kostete nicht nur Geld, sondern auch wertvolle Zeit. All das bekräftigte ihn aber nur darin, sein Ding durchzuziehen und Rockefeller zu überlisten.

Das war aber nur der Anfang. Benson musste seinen Zugang zum Meer so einfach wie möglich halten, um Geld zu sparen, und das würde bedeuten, durch Maryland zu gehen. Doch nun erhielt er die Nachricht, dass Rockefeller durch viele großzügige Bestechungsgelder die Gesetzgeber Marylands dazu gebracht hatte, einen exklusiven Pipeline-Vertrag mit Standard Oil abzuschließen. Das bedeutete, dass Tidewater auf die steileren und sogar bergigen Gebiete ausweichen musste, die weiter im Norden von

Pennsylvania lagen, wodurch die Route länger und der Auftrag teurer wurde.

Dann kam jedoch der bedrohlichste Schlag: Rockefeller fing plötzlich an, Grundstücke zu kaufen; er erwarb große Flächen Ackerland in Pennsylvania, die genau auf dem Weg zu Tidewaters Meereszugang lagen. Kein Preis schien Standard Oil zu hoch zu sein. Benson tat, was in seiner Macht stand, um zurückzuschlagen und selbst Land zu kaufen, aber es gingen unter den Bauern in der Gegend Gerüchte um, dass die Pipeline aufgrund ihrer Länge anfälliger für Lecks sein würde und ihre Ernte vernichten konnte, sollten sie Teile ihres Landes an Tidewater verkauften. Standard Oil stand eindeutig hinter den Gerüchten, und sie zeigten Wirkung.

Für Benson war Rockefeller ein unnachgiebiger, unsichtbarer Dämon, der ihn von allen Seiten angriff und die Kosten und den Druck ständig erhöhte. Aber Benson konnte genauso unnachgiebig sein. Die Route wurde ein lächerlicher Zickzackkurs, aber die Pipeline bahnte sich trotzdem ihren Weg gen Osten und erreichte im Mai 1879 schließlich die Küste. Als die Pipeline in Betrieb ging, konnte niemand prognostizieren, ob das ausgeklügelte Pumpsystem das Öl wirklich die Steigungen hinauftransportieren konnte. Langsam floss das erste Rohöl durch die Pipeline und stieg sogar den höchsten Berg hinauf, und nach sieben Tagen trafen die ersten Tropfen am Ziel ein. Die Tidewater Pipeline galt als Meisterleistung der Ingenieurskunst und Benson wurde über Nacht ein gefeierter Held. Endlich hatte jemand Standard Oil überlistet und gesiegt.

Zu Bensons größtem Erstaunen übte Rockefeller daraufhin aber noch mehr Druck aus. Tidewater hatte viel Geld verloren und wenig Reserven, doch nun senkte Rockefeller drastisch die Preise für seine Pipelines und Eisenbahnstrecken und transportierte das Öl beinahe umsonst. Tidewater konnte keinen Tropfen Öl finden, das es transportieren konnte, und das zwang das Unternehmen in die Knie. Im März 1880 hatte Benson genug. Er ließ sich auf einen Handel mit Standard Oil zu den günstigsten Konditionen ein, die er bekommen konnte, wodurch die beiden Firmen fusionierten. Aber das war nur der Anfang. In den folgenden Monaten kaufte Rockefeller immer mehr Tidewater-Aktien, bis er die Firma völlig in seiner Gewalt hatte. Wie so viele andere vor ihm hatte Benson durch seinen Kampf Rockefeller noch stärker und unbesiegbarer gemacht. Wie konnte man nur gegen eine solche gewaltige Macht ankommen?

In den 1880er Jahren war die Nachfrage nach Kerosin für Leuchttürme und Büros explosionsartig gestiegen. Rockefeller kontrollierte den Markt, und in

den größeren und kleineren Städten Amerikas bemerkten ortsansässige Krämer und Händler ein revolutionäres neues System, das von Standard Oil eingeführt worden war. Das Unternehmen hatte überall im Land Speichertanks errichtet und Tankwaggons finanziert, um nahezu jede Stadt mit Kerosin zu beliefern. Standard-Oil-Vertreter verkauften das Kerosin nicht nur in den Geschäften, sondern gingen auch von Haus zu Haus, um Heizgeräte und -öfen zu verkaufen – direkt an den Endverbraucher, zu niedrigsten Preisen.

Dies bedrohte das Geschäft vieler lokaler Händler, und als sie protestierten, sagten die Standard-Oil-Vertreter lapidar, dass sie mit dieser Praktik aufhören würden, sofern die Händler ab sofort ausschließlich Standard-Oil-Produkte verkauften. Wenn sich jemand weigerte, errichtete Standard Oil eigene Krämerladen in der Gegend, und mit ihren billigen Preisen drängten sie die widerstrebenden Inhaber aus dem Geschäft. In manchen Gebieten wandten sich wütende Händler an ein Konkurrenzunternehmen wie Republic Oil, das sich darauf spezialisiert hatte, an Händler zu verkaufen, die Rockefeller hassten. Was sie nicht wussten: Standard Oil hatte Republic Oil bereits heimlich aufgekauft.

Mit all diesen Geschäftspraktiken hatte sich Rockefeller eine wachsende Zahl von Feinden geschaffen, aber niemand war so hartnäckig und fanatisch wie George Rice, ein Mann, dem es gelungen war, eine kleine, unabhängige Raffinerie in Ohio zu erhalten. Er versuchte die Justiz dazu zu bringen, Rockefellers Unternehmenspraktiken einer Untersuchung zu unterziehen. Er veröffentlichte ein Mitteilungsblatt namens *Black Death* , das die schärfste Kritik an Rockefeller zusammenfasste. Und um einen Weg zu finden, Profit zu machen und Rockefeller bloßzustellen, beschloss er, persönlich auf Handelsreisen zu gehen und sein Öl in mehreren Städten zu verkaufen, wodurch er das neue System umging, das den Markt in die Enge getrieben hatte.

Es war kaum vorstellbar, dass Standard Oil sich überhaupt um ihn scheren würde. Die Menge an Öl, die er zu verkaufen versuchte, war verschwindend gering, und sein Erfolg mehr als bescheiden. Doch als er es gerade geschafft hatte, siebzig Fässer Kerosin an einen Händler in Louisville zu verkaufen, erfuhr er plötzlich, dass die Eisenbahngesellschaft, die mit ihm vereinbart hatte, sein Öl zu transportieren, während er auf Reisen war, sich jetzt weigerte, sein Produkt zu verbringen. Rice wusste genau, wer dahintersteckte, aber er schaffte es, eine andere, wenn auch teurere Art zu

finden, seine Öllieferungen zu organisieren.

Rice zog in eine andere Stadt in der Nähe von Louisville, nur um dort Vertreter von Standard Oil vorzufinden, die sein Kommen erwartet hatten und ihn gepflegt unterboten. Er wurde in immer kleinere Städte weiter südlich gedrängt, aber wieder kamen ihm die Männer von Standard Oil in die Quere, und bald konnte er keinen Tropfen Öl mehr verkaufen. Es war, als hätten sie überall ihre Spione, die seinen Fortschritt verfolgten. Doch mehr als alles andere spürte er die Omnipräsenz von Rockefeller selbst, der eindeutig von seinem kleinen Feldzug wusste und bereit war, jeden noch so kleinen Konkurrenten um jeden Preis zu vernichten. Als ihm klar wurde, mit wem er es wirklich zu tun hatte, gab Rice schließlich den Kampf auf und kehrte nach Hause zurück.

Anfang des 20. Jahrhunderts, als Rockefeller als Präsident von Standard Oil zurücktrat, begann er, die amerikanische Öffentlichkeit zu faszinieren. Er war der mit Abstand reichste Mann der Welt, der erste Milliardär auf dem Planeten, aber die Geschichten von der Art und Weise, wie er seine Schlachten führte, und das Monopol, das er errichtet hatte, ließen Zweifel an seinem Charakter aufkommen. Er war ein berüchtigter Eigenbrötler und nur wenige wussten etwas über ihn. Doch dann zogen einige seiner zahlreichen Feinde vor Gericht, um das Monopol von Standard Oil zu zerschlagen. Rockefeller war zu einer Aussage gezwungen, und zum Erstaunen der Öffentlichkeit war er in keiner Weise der Teufel, für den ihn alle hielten. Wie ein Zeitungsreporter schrieb: »Er scheint die Personifikation der Freundlichkeit und des Lichts zu sein. Seine heitere Ruhe konnte nicht gestört werden. … Gelegentlich war sein Verhalten leicht tadelnd, in anderen Situationen leicht überzeugend, aber er zeigte niemals den Anflug von Übellaunigkeit oder Ärger.«

Als er sich als weltgrößter Philanthrop und Wohltäter erwies und die Öffentlichkeit das billige Öl zu schätzen lernte, das er bereitstellte, änderte es seine Meinung über ihn. Als Hauptaktionär von Standard Oil hatte er gewaltigen Einfluss, und er hatte eingewilligt, das Monopol von Standard Oil zu zerschlagen. Die Öffentlichkeit wusste allerdings nicht, dass er hinter den Kulissen genauso vorging wie sonst auch: Er fand juristische Schlupflöcher und hielt das Monopol durch geheime Vereinbarungen aufrecht, wodurch er auch die Kontrolle behielt. Er würde es nicht zulassen, dass sich ihm jemand in den Weg stellte – schon gar nicht die Regierung.

Interpretation: Der unaufhaltsame Aufstieg von John D. Rockefeller ist eine

der bemerkenswertesten Geschichten der jüngeren Vergangenheit. In einer relativ kurzen Zeit (rund zwanzig Jahre) stieg er von der untersten gesellschaftlichen Schicht (seine Familie lebte phasenweise in Armut) auf, um der Gründer und Inhaber des größten Konzerns in Amerika zu werden und kurze Zeit später der reichste Mann der Welt. Dabei rankten sich – wie dies so oft der Fall ist – alle möglichen Mythen um sein Leben. Er war entweder ein Teufel oder ein Gott des Kapitalismus. Aber bei all diesen emotionalen Reaktionen blieb eine einfache Frage unbeantwortet: Wie konnte ein Mann mit wenig Hilfe so viel Macht anhäufen?

Wenn wir genau hinsehen, müssen wir zu dem Schluss kommen, dass ihm dies nicht durch überlegene Intelligenz oder ein besonderes Talent oder kreative Visionen gelang. Er besaß einige dieser Qualitäten, aber keine war stark genug, um seinen außergewöhnlichen Erfolg zu erklären. Tatsächlich lässt sich sein Erfolg in erster Linie auf die eiserne Willenskraft zurückführen, mit der er jede Situation und jeden Rivalen beherrschte und jede sich ergebende Gelegenheit am Schopf packte. Wir wollen dies als *aggressive Energie* bezeichnen.

Eine solche Energie kann produktiven Zwecken dienen (siehe hierzu Kapitel 15) und sicher hatte Rockefeller einige Errungenschaften, von denen die damalige Gesellschaft profitierte. Aber wie es so oft bei hochgradig aggressiven Menschen der Fall ist, trieb in diese Energie dazu, nahezu seine gesamte Macht in eine komplexe Industrie zu zwingen. Er fegte jeden Rivalen und jede mögliche Konkurrenz weg, legte die Gesetze so aus, wie es ihm passte, standardisierte alle Praktiken nach seinem Belieben und unterdrückte zum Schluss den Fortschritt in der Branche.

Lassen wir einmal die üblichen emotionalen Reaktionen außen vor, die Rockefellers Geschichte oft auslösen, und betrachten wir ihn ganz nüchtern wie ein Objekt, um die Natur hochaggressiver Individuen zu verstehen und herauszufinden, warum so viele Menschen sich seinem Willen beugten. Auf diese Weise lernen wir wertvolle Lektionen über die menschliche Natur und wie wir jenen entgegentreten können, die ständig darauf hinarbeiten, Macht zu monopolisieren, oft zum Nachteil der anderen.

Rockefeller wuchs in eigenartigen Bedingungen auf. Sein Vater William war ein berüchtigter Hochstapler, und von Anfang an etablierte der Vater ein eher unangenehmes Muster für die Familie: Er ließ seine Frau Eliza und seine vier Kinder (John war der Älteste) monatelang in ihrer heruntergekommenen Holzhütte im Westen von New York zurück und bereiste die Region, um

seinen verschiedenen Betrügereien nachzugehen. In dieser Zeit hatte die Familie kaum genug Geld zum Überleben. Eliza musste einen Weg finden, jeden Penny möglichst nutzbringend zu verwenden. Dann erschien der Vater mit dicken Bündeln Geldscheinen und Geschenken für die ganze Familie. Er war amüsant, ein hervorragender Geschichtenerzähler, aber gelegentlich brutal und sogar gewalttätig. Dann verschwand er wieder und das Muster wiederholte sich. Es war unmöglich vorauszusagen, wann er wiederkam, und die Familienmitglieder waren ständig in Unruhe, egal ob er da war oder nicht.

Als Jugendlicher musste John arbeiten gehen, um zum Familieneinkommen beizutragen und für Stabilität zu sorgen. Und als er in seiner Karriere voranschritt, konnte er den Ängsten nicht entfliehen, die ihn in seiner Kindheit geplagt hatten. Er hatte den verzweifelten Drang, in seiner Umgebung alles ordentlich und berechenbar zu machen. Er tauchte in die Welt der Buchführung ab – nichts war berechenbarer als die Plus- und Minus-Zeichen auf einem Blatt Papier. Gleichzeitig hatte er großen Ehrgeiz, er wollte ein Vermögen machen, denn sein Vater hatte ihm eine beinahe unbändige Liebe für Geld vermittelt.

Als er dann zum ersten Mal davon hörte, was mit einer Ölraffinerie alles erreicht werden konnte, sah er dies als großartige Gelegenheit, obwohl der Anreiz des Ölgeschäfts auf den ersten Blick eher seltsam schien. Das war schließlich eine Umgebung wie im Wilden Westen, total anarchisch. Man konnte das große Geld machen oder in wenigen Monaten alles verlieren. In vielerlei Hinsicht war die Ölbranche wie Rockefellers Vater – sie war aufregend, sie versprach plötzlichen Reichtum, sie war aber auch extrem unberechenbar. Unbewusst zog es ihn aus eben diesen Gründen dorthin. Er konnte seine schlimmsten Kindheitserlebnisse erneut durchleben und sie überwinden, indem er rigorose Kontrolle über die Ölindustrie ausübte. Es war, als würde er seinen eigenen Vater bezwingen. Das Chaos würde ihm nur zu mehr Reichtum verhelfen, aber er würde doppelt so hart arbeiten müssen, um diese Wildnis zu bändigen.

Daher lässt sich in diesen ersten Jahren des Geschäftslebens der motivierende Faktor identifizieren, der all seine folgenden Handlungen antrieb: der überwältigende Drang nach Kontrolle. Je komplizierter und schwieriger die Aufgabe war, umso unnachgiebiger strengte Rockefeller sich an, um das Ziel zu erreichen. Und aus diesem ersten Bedürfnis erwuchs ein zweites, das beinahe genauso wichtig war: die Rechtfertigung seiner aggressiven Handlungen vor der Welt und vor sich selbst. Rockefeller war

ein sehr gläubiger Mensch. Er konnte nicht mit dem Gedanken leben, dass das, was seine Handlungen antrieb, der Wunsch war, Menschen zu kontrollieren und große Geldsummen für diesen Zweck zu erwerben. Das hätte ihn in ein viel zu hässliches und seelenloses Licht gerückt.

Um solche Gedanken zu unterdrücken, konstruierte er das, was wir das *Narrativ des Aggressors* nennen wollen. Rockefeller musste sich selbst davon überzeugen, dass sein Streben nach Macht einem höheren Zweck diente. Es gab damals eine Überzeugung unter Protestanten, dass das Geldverdienen ein Zeichen göttlicher Gnade war. Mit dem Wohlstand konnte der gläubige Mensch der Gemeinde etwas zurückgeben und die örtliche Kirchengemeinde unterstützen. Aber Rockefeller trieb den Gedanken noch weiter. Er glaubte, dass die Herstellung von Ordnung in der Ölbranche so etwas wie eine göttliche Mission war, wie dem Universum einen Befehl zu erteilen. Er war auf einem Feldzug, um die amerikanischen Haushalte mit billigen Preisen und Vorhersehbarkeit zu versorgen. Die Verwandlung von Standard Oil in ein Monopol passte nahtlos zu seinen religiösen Überzeugungen.

Er glaubte wirklich an den Kreuzzug und hatte daher keine Gewissensbisse, als er seine Rivalen schonungslos manipulierte und ruinierte, Gesetzgeber bestach, rücksichtslos das Gesetz ignorierte, falsche Konkurrenzunternehmen von Standard Oil erschuf, (mit Pennsylvania Railroad) einen Streik anzettelte und die Gewaltausbrüche dieses Streiks nutzte, der ihm auf lange Sicht in die Karten spielte. Der Glaube an sein Narrativ machte ihn umso energetischer und aggressiver, und für jene, die sich ihm entgegenstellten, konnte es verwirrend sein: Vielleicht gab es doch etwas Gutes an dem, was er tat; vielleicht war er doch nicht der Teufel, für den man ihn hielt?

Um seinen Traum von Kontrolle zu realisieren, musste Rockefeller sich selbst in einen überlegenen Menschenkenner und Psychologen verwandeln. In seinen Augen waren die wichtigsten Eigenschaften, um seine zahlreichen Rivalen zu beurteilen, deren relative Willenskraft und Resilienz. Rockefeller konnte diese an der Körpersprache und den Verhaltensmustern erkennen. Er charakterisierte die meisten Menschen als schwach: Sie lassen sich fast immer durch ihre Emotionen leiten, die sich täglich ändern können. Sie wollen, dass die Dinge im Leben eher leicht sind, und neigen dazu, den Weg des geringsten Widerstands zu gehen. Sie haben nicht das Durchhaltevermögen für eine länger währende Schlacht. Sie wollen Geld, um sich schöne Dinge und Annehmlichkeiten zu leisten, für ihre Jachten und Villen. Sie wollen machtvoll aussehen, ihr Ego befriedigen. Wenn man ihnen

Angst macht, sie verwirrt oder frustriert, oder ihnen einen leichten Ausweg bietet, unterwerfen sie sich diesem starken Willen. Wenn sie wütend werden, ist es umso besser. Wut verpufft schnell – und Rockefeller spielte immer auf lange Sicht. Sehen Sie nur, wie er jeden Antagonisten auf seinem Weg ausspielte: Bei Clark achtete er darauf, dessen Arroganz sorgfältig zu füttern und ihn bewusst zu reizen, damit er übereilt der Versteigerung zustimmte, nur um Rockefeller loszuwerden, ohne allzu genau über die Konsequenzen nachzudenken. Oberst Payne war ein eitler und gieriger Mann. Wenn man ihm viel Geld und einen schönen Titel gab, wäre er zufrieden und würde Rockefeller seine Raffinerie geben. Bei den anderen Raffineriebesitzern ging er anders vor: Er flößte ihnen Angst vor einer ungewissen Zukunft ein und schob die SIC als praktischen Buhmann vor. Man musste diese Leute isolieren und schwächen, bevor man Panik schürte. Ja, seine Raffinerien waren einträglicher, aber die anderen Besitzer zogen niemals in Betracht, dass Rockefeller selbst genauso anfällig für die Fluktuationen der Branche war. Hätten sie sich bei seinem Feldzug als Opposition geeint, hätten sie ihn in die Enge drängen können, aber sie waren emotional zu aufgewühlt, um klar denken zu können, und so verkauften sie ihre Raffinerien leichtfertig. In Scott sah Rockefeller einen Hitzkopf, der in Rage geriet, weil Standard Oil seine vorherrschende Stellung in der Branche bedrohte. Rockefeller begrüßte den Krieg mit Scott und bereitete sich darauf vor, indem er eine große Menge Bargeld ansammelte; er würde die Sache einfach aussitzen. Und je wütender er Scott mit seiner unorthodoxen Taktik machte, umso unüberlegter und übereilter wurde dieser. Das ging sogar so weit, dass Scott versuchte, den Eisenbahnstreik zu zerschlagen, was seine Position nur noch schwächte. Auch Benson durchschaute Rockefeller sofort – der Mann war von seiner eigenen Brillanz überzeugt, er wollte Aufmerksamkeit und er wollte der Erste sein, der Standard Oil bezwang. Wenn man ihm Hindernisse in den Weg legte, würde er sich nur noch mehr anstrengen und seine Finanzen weiter schwächen. Es wäre ein Leichtes, ihn am Schluss aufzukaufen, weil er Rockefellers endlosem Druck dann nichts mehr entgegenzusetzen hätte.

Als besondere Vorkehrung sorgte Rockefeller bei seinen Strategien immer dafür, dass sich seine Gegner gehetzt fühlten und zur Ungeduld getrieben wurden. Clark hatte nur einen Tag, um die Versteigerung zu planen. Die Raffineriebesitzer waren mit ihrem Untergang in wenigen Monaten konfrontiert, wenn sie nicht sofort verkauften. Scott und Benson mussten sich in ihren Schlachten beeilen oder das Risiko eingehen, dass ihnen das Geld

ausging. Das machte sie emotionaler und weniger in der Lage, Strategien auszuarbeiten.

Machen Sie sich Folgendes klar: Rockefeller stellt einen Typen dar, der Ihnen in Ihrem Bereich sicher auch über den Weg laufen wird. Wir wollen diesen Typus den *kultivierten Aggressor* nennen, in Abgrenzung zum *primitiven Aggressor* . Primitive Aggressoren haben einen sehr kurzen Geduldsfaden. Wenn jemand in ihnen Gefühle der Minderwertigkeit oder Schwäche auslöst, explodieren sie. Ihnen fehlt es an Selbstbeherrschung, und daher bringen sie es im Leben für gewöhnlich nicht allzu weit, wobei sie zwangsläufig andere oft verletzen und schikanieren. Kultivierte Aggressoren sind viel listiger. Sie steigen in die höchsten Positionen auf und können sich dort halten, weil sie wissen, wie sie ihre Manöver verschleiern, eine irreführende Fassade präsentieren und mit den Emotionen der anderen spielen. Sie wissen, dass die meisten Menschen keine Konfrontationen oder langen Querelen mögen, und deshalb sind sie in der Lage, andere Menschen einzuschüchtern oder zu zermürben. Sie hängen einerseits von unserer Zahmheit und andererseits von ihrer eigenen Aggression ab.

Die kultivierten Aggressoren, die Ihnen begegnen, müssen nicht so spektakulär wohlhabend sein wie Rockefeller. Sie können Ihr Vorgesetzter, ein Rivale oder ein intriganter Kollege sein, der die Karriereleiter aufsteigen will. Sie erkennen sie an folgenden Anzeichen: Sie erreichen ihre Ziele in erster Linie durch ihre aggressive Energie, nicht durch besondere Talente. Sie schätzen die Anhäufung von Macht mehr als die Qualität ihrer Arbeit. Sie tun alles, was nötig ist, um ihre Position zu sichern, und zerstören jeden Wettbewerb oder jede Herausforderung, und sie teilen ihre Macht nur ungern.

Wenn Sie mit diesem Typus zu tun haben, werden Sie oftmals dazu neigen, sehr wütend oder sehr ängstlich zu reagieren, wodurch Sie seine Präsenz vergrößern und ihm in die Hände spielen. Sie steigern sich in seine Verdorbenheit hinein und versäumen es, auf das zu achten, was er eigentlich im Schilde führt. Oftmals geben Sie sich aufgrund seines Erscheinungsbilds oder der Illusion von Stärke, die er ausstrahlt, geschlagen; Sie erliegen seinem aggressiven Ruf. Um mit ihm zurechtzukommen, sollten Sie Ihre Emotionen herunterkühlen. Fangen Sie damit an, die Person zu betrachten, nicht den Mythos oder die Legende. Verstehen Sie ihre Hauptmotivation: Kontrolle über ihre Umgebung und die Menschen darin zu erlangen. Wie bei Rockefeller verdeckt dieser Kontrolldrang tiefe Schichten von Angst und Unsicherheit. Sie müssen das ängstliche Kind sehen, das Angst vor allem hat,

was unberechenbar ist. Auf diese Weise können Sie diesen Typus auf ein reales Maß zurückstutzen und seine Fähigkeit verringern, Sie einzuschüchtern.

Kultivierte Aggressoren wollen Ihre Gedanken und Reaktionen kontrollieren. Verwehren Sie ihnen diese Macht, indem Sie sich auf deren Handlungen und Ihre eigenen Strategien konzentrieren statt auf Ihre Gefühle. Analysieren und antizipieren Sie ihre wahren Ziele. Sie wollen Ihnen die Idee einpflanzen, dass Sie keine Optionen haben, dass die Kapitulation unvermeidlich und der beste Ausweg ist. Aber es gibt immer Optionen. Selbst wenn sie Ihr Boss sind und Sie sich im Augenblick fügen müssen, können Sie Ihre innere Unabhängigkeit bewahren und sich auf den Tag vorbereiten, an dem sie einen Fehler machen und geschwächt sind, indem Sie Ihre Macht auf ihre wunden Punkte anwenden, um sie zu Fall zu bringen.

Durchschauen Sie ihr Narrativ und ihre hinterhältigen Ablenkungsversuche. Sie werden sich oft als selbstsicher inszenieren oder als das Opfer der Intrigen anderer. Je lauter sie ihre Überzeugungen verkünden, umso sicherer können Sie sich sein, dass sie etwas verbergen. Seien Sie sich der Tatsache bewusst, dass sie durchaus charmant und charismatisch erscheinen können, lassen Sie sich von einem solchen Auftritt aber nicht blenden. Suchen Sie lieber nach ihren Verhaltensmustern. Wenn sie in der Vergangenheit Leute beraubt haben, werden sie das auch in der Gegenwart tun. Lassen Sie sich niemals auf eine Partnerschaft mit einer solchen Person ein, ganz gleich wie freundlich und charmant sie wirken mag. Sie will nur von Ihrer harten Arbeit profitieren und wird dann die Kontrolle an sich reißen. Eine realistische Einschätzung ihrer tatsächlichen Kraft und aggressiven Intentionen ist Ihre beste Verteidigung.

Wenn es darum geht, Maßnahmen gegen solche Aggressoren zu ergreifen, müssen Sie so raffiniert und gerissen sein wie sie. Verzichten Sie auf einen direkten Schlagabtausch, denn sie sind zu unnachgiebig und normalerweise mächtig genug, um Sie in einer direkten Konfrontation zu überwältigen. Sie müssen sie also überlisten und einen unerwarteten Angriffswinkel finden. Drohen Sie beispielsweise damit, die Heuchelei in ihrem Narrativ oder die schmutzigen kleinen Geheimnisse publik zu machen, die sie vor der Öffentlichkeit geheim zu halten versuchen. Erzeugen Sie den Eindruck, dass eine Schlacht mit Ihnen sie teurer zu stehen käme, als sie vielleicht ahnen, und dass Sie durchaus bereit sind, ein wenig schmutzig zu spielen, wenn auch nur zu Ihrer Verteidigung. Wenn Sie besonders gerissen sind, erzeugen Sie

den Eindruck, schwach und angreifbar zu sein, um sie zu einem raschen Angriff zu verleiten, auf den Sie sich jedoch vorbereitet haben. Oft ist es am klügsten, sich mit anderen zu verbünden, die ebenfalls unter ihnen gelitten haben, um so mehr Kraft und Hebelwirkung zu erzeugen.

Bedenken Sie, dass Aggressoren sich oft deshalb durchsetzen, weil Sie Angst davor haben, gegen sie zu kämpfen, weil Sie derzeit zu viel zu verlieren haben. Aber Sie müssen sich stattdessen bewusst machen, was langfristig auf dem Spiel steht: Ihre geringeren Optionen für Macht und Expansion in Ihrem eigenen Feld, sobald sie eine dominierende Position eingenommen haben, aber auch Ihre Würde und Ihr Selbstwertgefühl, wenn Sie ihnen nicht die Stirn bieten. Wenn Sie nachgeben, kann Fügsamkeit eine Gewohnheit mit verheerenden Konsequenzen für Ihr Wohlbefinden werden. Nutzen Sie die Existenz von Aggressoren als Ansporn, um Ihren Kampfgeist zu schüren und Ihr Selbstvertrauen aufzubauen. Sich gegen Aggressoren zu erheben und sie zu überlisten, ist eine der befriedigendsten und bereicherndsten Erfahrungen, die wir Menschen machen können.

> *Das gern verleugnete Stück Wirklichkeit hinter alledem ist, daß der Mensch nicht ein sanftes, liebebedürftiges Wesen ist, das sich höchstens, wenn angegriffen, auch zu verteidigen vermag, sondern daß er zu seinen Triebbegabungen auch einen mächtigen Anteil von Aggressionsneigung rechnen darf.*
>
> SIGMUND FREUD

Schlüssel zur menschlichen Natur

Wir halten uns gerne für relativ friedliche und umgängliche Mitglieder der Gesellschaft. Wir sind soziale Tiere durch und durch, und wir müssen uns selbst davon überzeugen, dass wir den Gemeinschaften, denen wir angehören, loyal und kooperativ gegenüberstehen. Aber hin und wieder reagieren wir auf eine Art, die dieser Selbstmeinung zuwiderläuft. Vielleicht geschieht es in einem Moment, in dem unsere berufliche Sicherheit bedroht ist oder sich jemand unserem beruflichen Fortkommen in den Weg stellt. Oder vielleicht glauben wir, dass wir nicht die Aufmerksamkeit und Anerkennung bekommen, die wir für unsere Arbeit verdienen. Oder vielleicht geschieht es in einem Moment der finanziellen Unsicherheit. Oder in einer intimen Beziehung, in der wir uns besonders frustriert fühlen bei dem

Versuch, den anderen dazu zu bringen, sein Verhalten zu ändern, oder weil wir spüren, dass unser Partner kurz davorsteht, uns zu verlassen.

Aus Frustration, Wut, Unsicherheit, Angst oder Ungeduld ertappen wir uns plötzlich dabei, außergewöhnlich bestimmt zu sein. Wir tun etwas, das etwas extrem ist, um unseren Job zu behalten; wir versuchen einen Kollegen aus dem Weg zu drängen; wir folgen einem zwielichtigen Plan, um an leichtes und schnelles Geld zu kommen; wir gehen zu weit, nur um Aufmerksamkeit zu erregen; wir werden im Umgang mit unserem Partner streitlustig und kontrollierend; wir werden rachsüchtig und greifen jemanden in den sozialen Medien an.

In solchen Augenblicken überschreiten wir eine Grenze und reagieren aggressiv. Wenn wir auf diese Weise handeln, rationalisieren wir unser Verhalten uns selbst und anderen gegenüber: Wir hatten keine Wahl; wir fühlten uns bedroht; wir wurden ungerecht behandelt; die anderen reagierten nicht und schadeten uns dadurch; wir haben nicht damit angefangen. Auf diese Weise sind wir in der Lage, unsere Selbstmeinung als friedliche Geschöpfe zu erhalten, für die wir uns gerne selbst halten.

Obwohl wir uns dessen selten bewusst sind, lässt sich auch ein subtileres Beispiel für unsere aggressiven Tendenzen beobachten, die an die Oberfläche treten. Wenn wir einschüchternden Personen begegnen, die aggressiver sind als wir, verhalten wir uns häufig unterwürfiger als sonst, vielleicht sogar ein wenig kriecherisch, wenn sie Macht haben. Aber wenn wir mit Menschen zu tun haben, die eindeutig schwächer und sanftmütiger sind als wir selbst, regt sich oft unbewusst der Löwe in uns. Vielleicht beschließen wir, ihnen zu helfen, verspüren aber gleichzeitig Verachtung und Überlegenheit. Wir werden eher aggressiv, wenn wir jemandem zu helfen versuchen, wir befehlen den Leuten, was sie zu tun haben, und setzen unseren Rat energisch durch. Wenn wir wenig Mitgefühl für sie haben, haben wir vielleicht den Drang, sie in irgendeiner Weise für unsere Zwecke zu nutzen und sie vielleicht herumzuschubsen. All das geschieht unbewusst; normalerweise nehmen wir das nicht als Aggressivität wahr, vergleichen aber trotzdem unsere innere Stärke mit der anderer und können nicht anders, als unser Aggressionsniveau zu heben und zu senken.

Wir bemerken diesen Bruch – zwischen dem, was wir von uns selbst denken und wie wir gelegentlich tatsächlich reagieren – im Verhalten unserer Freunde, unserer Kollegen und der Leute in den Nachrichten. Am Arbeitsplatz drängen sich bestimmte Personen unweigerlich in den

Vordergrund und greifen nach mehr Macht. Vielleicht heimsen sie den Ruhm für unsere Arbeit ein oder stehlen unsere Ideen oder verdrängen uns aus einem Projekt oder verbünden sich eher mit jenen, die an der Macht sind. Wir erleben in den sozialen Medien, wie genüsslich sich manche Leute aufregen, andere angreifen oder bloßstellen. Wir kennen die Energie, mit der die Presse das kleinste Vergehen jener an den Pranger stellt, die an der Macht sind, und die Welle der Kritik, die darauf folgt. Wir können die um sich greifende Gewalt in unseren Filmen und Spielen beobachten, die alle unter dem Deckmantel der Unterhaltung daherkommen.

Nichtsdestotrotz will niemand offen zugeben, dass er aggressiv ist. Tatsächlich *scheinen* mehr Menschen als je zuvor bescheiden und fortschrittlich zu sein. Der Bruch ist groß.

Was das alles bedeutet? Wir sind uns alle einig, dass die Menschen in der Vergangenheit und Gegenwart zu jeder Menge Gewalt und Aggression fähig gewesen sind. Wir wissen, dass es auf der Welt üble Kriminelle gibt, gierige und skrupellose Geschäftsleute, streitsüchtige Unterhändler und Sexualstraftäter. Aber wir ziehen eine klare Trennlinie zwischen diesen Beispielen und uns selbst. Wenn es um unsere eigenen aggressiven Ausbrüche und jene der extremeren Sorte geht, wehren wir uns vehement dagegen, uns eine Art von Kontinuum oder Spektrum vorzustellen. Wir definieren sogar die Vokabeln, um die stärkeren Manifestationen der Aggression zu beschreiben, und schließen uns selbst davon aus. Es ist immer der andere, der streitlustig ist, der anfängt, der aggressiv ist. Doch das ist ein grundlegendes Missverständnis der menschlichen Natur. Aggression ist eine Tendenz, die in jedem menschlichen Individuum latent vorhanden ist. Es ist eine Neigung, die uns als Spezies angeboren ist. Wir wurden wegen unserer aggressiven Energie, die durch unsere Intelligenz und Verschlagenheit ergänzt wurde, das vorherrschende Tier auf dem Planeten. Wir können diese Aggressivität nicht von der Art trennen, wie wir Probleme angehen, unsere Umwelt verändern, um unser Leben zu erleichtern, Ungerechtigkeiten bekämpfen oder etwas Großes erschaffen.

Das Wort Aggression stammt vom lateinischen Wort für »herangehen«, und wenn wir uns in dieser Welt behaupten und versuchen, etwas zu schaffen oder zu verändern, greifen wir auf diese Energie zurück. Aggression kann positiven Zwecken dienen. Gleichzeitig kann diese Energie uns unter bestimmten Umständen auch zu antisozialem Verhalten treiben, etwa raffgierig zu sein oder andere zu drangsalieren. Diese positiven und negativen

Aspekte sind zwei Seiten derselben Medaille. Und obwohl manche Individuen eindeutig aggressiver sind als andere, sind wir alle dazu in der Lage, in die negative Seite abzugleiten. Es gibt demnach ein Kontinuum der menschlichen Aggression, und wir alle bewegen uns in diesem Spektrum.

Sich seiner wahren Natur nicht bewusst zu sein, kann viele Probleme verursachen. Wir können im negativen Sinn aggressiv werden, ohne zu merken, was geschieht, und dann den Preis dafür bezahlen, wenn wir zu weit gegangen sind. Oder wir unterdrücken vielleicht unsere Aggressivität und scheinen das Musterbild der Demut und Güte zu sein, weil wir uns mit unseren eigenen forschen Impulsen unwohl fühlen und wissen, welche Probleme sie bereiten können, nur um uns dann passiv-aggressiv zu verhalten. Diese Energie kann nicht geleugnet oder unterdrückt werden; sie wird sich in irgendeiner Form Bahn brechen. Mit dieser Erkenntnis können wir anfangen, sie für produktive und positive Zwecke zu kontrollieren und zu kanalisieren. Hierfür müssen wir die Quelle aller menschlichen Aggression kennen, wie sie negativ wird und warum manche Menschen aggressiver werden als andere.

Die Quelle menschlicher Aggression

Im Gegensatz zu jedem anderen Tier sind wir Menschen uns unserer Vergänglichkeit bewusst. Wir wissen, dass wir in jedem Augenblick sterben könnten. Bewusst und unbewusst verfolgt uns dieser Gedanke unser Leben lang. Wir sind uns im Klaren darüber, dass unsere Position im Leben niemals sicher ist – wir könnten unseren Job verlieren, unseren sozialen Status und unser Geld, und das oftmals aus Gründen, die nicht unserer Kontrolle unterliegen. Die Menschen, die uns umgeben, sind genauso unberechenbar; wir können niemals ihre Gedanken lesen, ihre Handlungen antizipieren oder uns völlig auf ihre Unterstützung verlassen. Wir sind von anderen abhängig, die sich aber oft nicht für uns einsetzen. Wir haben bestimmte, uns innewohnende Bedürfnisse nach Liebe, spannenden Erlebnissen und Stimulation, aber wir haben es oft nicht in der Hand, diese Wünsche so zu befriedigen, wie wir es uns wünschen. Außerdem sind wir alle in bestimmten Bereichen unsicher, und diese Unsicherheit ist auf traumatische Kindheitserlebnisse zurückzuführen. Wenn Ereignisse oder Menschen diese Unsicherheit auslösen und alte Wunden aufreißen, fühlen wir uns besonders verletzlich und schwach.

Das bedeutet, dass wir Menschen ständig von einem Gefühl der Hilflosigkeit geplagt werden, das aus vielen Quellen stammt. Wenn dieses Gefühl zu stark ist oder zu lange währt, kann es unerträglich werden. Wir sind vorsätzlich handelnde Geschöpfe, die nach Macht streben. Dieses Streben nach Macht ist weder böse noch antisozial; es ist eine natürliche Reaktion auf das Bewusstsein unserer essenziellen Schwäche und Verletzlichkeit. Was einen Großteil unseres Verhaltens antreibt, ist der Wunsch, die Umstände zu kontrollieren, die Verbindung zwischen dem zu spüren, was wir tun und was wir bekommen – das Gefühl zu haben, dass wir Menschen und Ereignisse in gewissem Maße beeinflussen können. Dies lindert unser Gefühl der Hilflosigkeit und macht die Unberechenbarkeit des Lebens erträglicher.

Wir befriedigen diesen Drang, indem wir solide berufliche Fähigkeiten entwickeln, die uns helfen, unseren Karrierestatus zu sichern, und uns das Gefühl geben, die Zukunft kontrollieren zu können. Wir versuchen auch die sozialen Fähigkeiten zu entwickeln, die es uns erlauben, mit anderen Menschen zu arbeiten, ihre Zuneigung zu verdienen und einen gewissen Einfluss über sie zu haben. Wenn es um unsere Bedürfnisse nach Spannung und Stimulation geht, entscheiden wir uns normalerweise dafür, sie durch verschiedene Aktivitäten zu befriedigen – Sport, Unterhaltung, Verführung –, die unsere Kultur bietet oder akzeptiert.

All diese Aktivitäten helfen uns dabei, die Kontrolle zu haben, die wir uns wünschen, aber sie erfordern, dass wir bestimmte Grenzen anerkennen. Um eine solche Macht in unserer Arbeit und unseren Beziehungen zu gewinnen, müssen wir uns in Geduld üben. Wir können die Dinge nicht erzwingen. Es dauert eine Weile, unsere berufliche Position zu sichern, echte kreative Kräfte zu entwickeln, zu lernen, wie man Menschen beeinflusst und umgarnt. Es erfordert auch, dass wir uns an bestimmte soziale Gepflogenheiten und sogar Gesetze halten. Wir können nicht einfach alles tun, um in unserer Karriere voranzukommen; wir können andere Menschen nicht dazu zwingen, uns zu gehorchen. Wir können diese Gepflogenheiten und Gesetze als *Leitplanken* bezeichnen, die wir nicht überschreiten dürfen, wenn wir Macht erlangen und dabei gleichzeitig gemocht und respektiert werden wollen.

In bestimmten Augenblicken fällt es uns aber schwer, diese Grenzen zu akzeptieren. Wir können nicht mit der Geschwindigkeit beruflich vorankommen oder Geld verdienen, wie wir es gerne würden. Wir können die Menschen nicht dazu bringen, in dem Ausmaß mit uns

zusammenzuarbeiten, wie wir es gerne hätten, und sind deswegen frustriert. Oder vielleicht bricht eine alte Wunde aus der Kindheit plötzlich wieder auf. Wenn wir die Vermutung haben, dass ein Partner die Beziehung beenden könnte, und wir aufgrund der emotionalen Kälte unserer Eltern große Angst davor haben, verlassen zu werden, könnten wir leicht überreagieren und versuchen, unseren Partner zu kontrollieren, all unsere manipulativen Kräfte aufbringen und ziemlich aggressiv werden. (Liebe verwandelt sich oft in Feindseligkeit und Aggression, weil wir uns in der Liebe am abhängigsten, verletzlichsten und hilflosesten fühlen.)

In diesen Fällen überwältigt unser Verlangen nach mehr Geld, Macht, Liebe oder Aufmerksamkeit jede Geduld, die wir vielleicht hatten. Wir sind dann durchaus geneigt, die Leitplanken zu überschreiten und auf eine Weise Macht und Kontrolle zu erlangen, die unausgesprochene Regeln und sogar Gesetze verletzt. Wenn wir diese Linie überschreiten, fühlen die meisten von uns sich in der Regel unwohl und sind vermutlich reumütig. Wir eilen dann in unseren Schutzbereich zurück, zu unseren normalen Strategien, um Macht und Kontrolle zu erlangen.

Solche aggressiven Handlungen können jederzeit in unserem Leben vorkommen, aber sie werden kein Muster. Das ist allerdings bei den chronisch aggressiveren Typen nicht der Fall. Das Gefühl der Hilflosigkeit oder Frustration, das wir gelegentlich verspüren, plagt sie tiefer und häufiger. Sie fühlen sich permanent unsicher und angreifbar und müssen dies mit einer übermäßigen Menge an Macht und Kontrolle kompensieren. Ihr Bedürfnis nach Macht ist zu unmittelbar und stark, um die Grenzen zu akzeptieren, und setzt jedes Gefühl für Reue oder soziale Verantwortung außer Kraft. Es ist möglich, dass es hierfür eine genetische Komponente gibt. Die Psychoanalytikerin Melanie Klein, die sich auf die Untersuchung von Säuglingen spezialisiert hat, stellte fest, dass manche Babys deutlich nervöser und gieriger waren als andere. Bereits in ihren ersten Tagen saugten sie an der mütterlichen Brust, als würden sie sie angreifen und leer trinken wollen. Sie brauchten mehr Streicheleinheiten und Aufmerksamkeit als andere. Ihr Weinen und ihre Wutanfälle ließen sich kaum stoppen. Sie zeigten eine stärkere Hilflosigkeit, die beinahe an ständige Hysterie grenzte.

Solche Babys waren in der Unterzahl, aber sie traten trotzdem oft genug auf. Klein stellte die Vermutung an, dass jene, die chronisch aggressiv waren, die adulten Varianten des gierigen Babys wurden. Sie kamen einfach mit einem größeren Drang auf die Welt, alles in ihrer Umgebung zu

kontrollieren. Sie brüteten mehr über Gefühlen wie Verletzungen oder Neid: »Warum sollte jemand anders mehr haben als ich?« Wenn sie das Gefühl haben, dass sie in irgendeiner Weise die Kontrolle verlieren, neigen sie dazu, die Bedrohung zu übertreiben, zu überreagieren und raffgierig zu werden.

Es stimmt auch, dass das frühe Familienleben eine entscheidende Rolle spielen kann. Laut Psychoanalytiker und Autor Erich Fromm können Kinder, deren Eltern zu dominant sind und ihr Bedürfnis nach Macht und Unabhängigkeit unterdrücken, sich oft zu Typen entwickeln, die andere gerne dominieren und tyrannisieren. Wenn sie als Kinder geschlagen wurden, greifen sie im Erwachsenenalter oft auf körperliche Gewalt zurück. Auf diese Weise verwandeln sie die erzwungene Passivität ihrer Kindheit in etwas Aktives, das sie als Erwachsene ausleben können und das ihnen durch aggressives Verhalten das Gefühl der Kontrolle gibt, das sie in ihren frühesten Jahren gänzlich entbehrt haben.

Was auch immer der Grund für diese Tendenzen sein mag, diese Typen kehren nicht auf die normale Fahrspur innerhalb der Leitplanken zurück, sondern greifen kontinuierlich auf aggressives Verhalten zurück. Sie haben einen ungewöhnlich starken Willen und wenig Geduld, um ihre Wünsche über sozial akzeptable Kanäle zu befriedigen. Sie empfinden die normalen Wege der Stimulation als zu langweilig. Sie brauchen etwas Stärkeres und Unmittelbareres. Wenn sie primitive Zeitgenossen sind, werden sie vielleicht kriminell oder leben ihre Aggressivität einfach offen aus; wenn sie etwas kultivierter sind, lernen sie, dieses Verhalten in einem gewissen Maß zu kontrollieren und nur einzusetzen, wenn es nötig ist.

Das bedeutet, dass die menschliche Aggression aus einer zugrunde liegenden Unsicherheit stammt und nicht einfach ein Impuls ist, andere zu verletzen oder ihnen etwas wegzunehmen. Vor einem Impuls, aggressiv zu handeln, verarbeiten Aggressoren unbewusst Gefühle der Hilflosigkeit und Angst. Sie nehmen oft Bedrohungen wahr, die gar nicht existieren, und übertreiben sie. Sie ergreifen Maßnahmen, um dem potenziellen Angriff eines anderen zuvorzukommen oder eine Situation zu beherrschen, die ihrer Meinung nach sonst leicht außer Kontrolle geraten könnte. (Solche Gefühle rufen auch positive Arten der Aggression hervor: Dem Gefühl, gegen eine Ungerechtigkeit anzukämpfen oder etwas Wichtiges zu erschaffen, gehen Gefühle der Angst und Unsicherheit voraus. Es ist ein Versuch, die Kontrolle für positive Zwecke zu erlangen.) Wenn wir uns chronische Aggressoren ansehen, müssen wir nach der zugrunde liegenden Unsicherheit suchen, der

tiefen Wunde, den widerhallenden Gefühlen der Hilflosigkeit aus ihren frühesten Jahren.

Folgendes interessante Phänomen lässt sich feststellen: Menschen, die dominant sind, sind oft extrem intolerant gegen jede Form von abweichender Meinung. Sie müssen von Jasagern umgeben sein und ständig an ihre Größe und Überlegenheit erinnert werden. Wenn solche Typen politische Macht besitzen, setzen sie alles daran, negative Publicity zu unterdrücken und zu kontrollieren, was die Leute über sie sagen. Diese Überempfindlichkeit gegen Kritik ist ein Zeichen großer innerer Schwäche. Jemand, der innere Stärke besitzt, kann Kritik und offene Diskussionen aushalten, ohne sich persönlich bedroht zu fühlen. Im Allgemeinen sind Aggressoren und autoritäre Typen Meister darin, diese profunde innere Schwäche zu verbergen, indem sie permanent Härte und Überzeugungskraft nach außen projizieren. Aber wir müssen uns darauf trimmen, hinter diese Fassade zu blicken und die innere Zerbrechlichkeit zu sehen. Das kann uns enorm dabei helfen, unsere Gefühle der Angst oder Einschüchterung zu kontrollieren, die Aggressoren allzu gerne in uns stimulieren.

Es gibt noch andere Eigenschaften von chronischen Aggressoren, die wir verstehen müssen. Erstens haben Aggressoren weniger Toleranz für Gefühle der Hilflosigkeit und Angst als der Rest von uns. Wenn etwas passiert, das uns veranlasst, uns unsicher zu fühlen oder frustriert zu sein, wird das bei ihnen eine wesentlich heftigere Reaktion auslösen, Wut beispielsweise. Deshalb ist vielleicht die chronische Aggression bei Männern auch viel gängiger als bei Frauen. Männern fällt es schwerer, mit Gefühlen der Abhängigkeit und Hilflosigkeit zurechtzukommen, wie Psychologen bei männlichen Säuglingen festgestellt haben. Männer sind generell unsicherer bezüglich ihres Status in der Arbeitswelt und andernorts. Sie haben ein größeres Bedürfnis, sich ständig durchzusetzen und ihre Wirkung auf andere zu messen. Ihr Selbstwertgefühl ist mit Gefühlen der Macht, Kontrolle und dem Respekt für ihre Meinungen verbunden. Und so bedarf es oft nur eines kleinen Auslösers, um eine aggressive Reaktion bei Männern auszulösen. In jedem Fall müssen wir uns immer bewusst sein, dass der chronische Aggressor viel dünnhäutiger ist als wir, und wenn wir wissen, dass wir es mit einem solchen Zeitgenossen zu tun haben, müssen wir besonders vorsichtig sein, nicht unabsichtlich ihre Wutreaktion auszulösen, indem wir ihren Selbstwert untergraben oder sie kritisieren.

Ein weiterer Aspekt von aggressivem Verhalten ist, dass es leicht eine Sucht

werden kann. Indem sie ihre Wünsche offen und unmittelbar ausleben, ihre Mitmenschen durch ihre Intrigen überwältigen, bekommen Aggressoren einen Adrenalinschub, der süchtig machen kann. Sie fühlen sich stimuliert und erregt, und die sozial annehmbareren Formen der Ablenkung von Langeweile können im Vergleich dazu öde erscheinen. (Der Reiz, an schnelles Geld zu kommen, ob nun als Wallstreet-Broker, der mit dubiosen Investitionen handelt, oder als Krimineller, der stiehlt, was er in die Finger bekommt, hat einen extremen Suchtfaktor.) Auf den ersten Blick scheint dies selbstzerstörerisch zu sein, weil jeder aggressive Ausbruch mehr Feinde und unbeabsichtigte Konsequenzen erzeugt. Aber Aggressoren sind oft sehr geschickt darin, mit noch einschüchternderem Verhalten eins draufzusetzen, sodass nur wenige sie zur Rede stellen werden.

Das führt oft zum Phänomen der Aggressorenfalle: Je mehr Macht sie erlangen und je größer ihr Reich wird, umso mehr Angriffspunkte schaffen sie. Sie haben mehr Rivalen und Gegner, über die sie sich Sorgen machen müssen. Das löst in ihnen den Drang aus, immer aggressiver zu werden und immer mehr Macht zu erlangen. (Rockefeller fiel dieser Dynamik eindeutig zum Opfer.) Sie sind auch der Überzeugung, dass sie schwach erscheinen würden, wenn sie aufhörten, sich so zu verhalten. Ganz gleich, was Aggressoren auch sagen oder wie sie versuchen, ihre Intentionen zu verschleiern, wir müssen erkennen, dass ihre früheren Verhaltensmuster sich unweigerlich in der Gegenwart fortsetzen werden, weil sie sowohl süchtig danach als auch darin verfangen sind. Wir dürfen niemals naiv sein, wenn wir mit ihnen umgehen, denn sie sind unerbittlich. Wenn sie einen Schritt zurücktreten, dann nur kurzzeitig. Sie sind selten in der Lage, dieses grundlegende Verhaltensmuster zu verändern.

Wir müssen uns auch der Tatsache bewusst sein, dass Aggressoren die Menschen um sie herum als Objekte betrachten, die sie benutzen können. Sie haben vielleicht ein gewisses Maß an natürlicher Empathie, aber weil ihr Drang nach Macht und Kontrolle so stark ist, können sie nicht die Geduld aufbringen, um sich ausschließlich auf ihren Charme und ihre sozialen Fähigkeiten zu verlassen. Um zu bekommen, was sie wollen, benutzen sie andere Menschen, und das wird eine Gewohnheit, die jede Empathie, die sie einmal besessen haben, degradiert. Sie brauchen Anhänger und Schüler, deshalb bringen sie sich selbst bei, zuzuhören, andere gelegentlich zu loben und einigen Leuten Gefallen zu tun. Der Charme, den sie bei Gelegenheit zeigen, dient jedoch nur dem Schein und hat wenig menschliche Wärme.

Wenn sie uns zuhören, messen sie unsere Willenskraft und überlegen sich, wie wir ihren Zielen langfristig dienlich sein könnten. Wenn sie uns loben oder einen Gefallen tun, dient das nur dazu, uns »einzuwickeln« und zu kompromittieren. Wir können das an ihren nonverbalen Signalen erkennen, an den Augen, die durch uns hindurchsehen, wie desinteressiert sie unseren Geschichten lauschen. Wir müssen immer versuchen, uns gegen jede Charmeoffensive immun zu machen, weil wir wissen, welchem Zweck sie letztlich dient.

Es ist interessant festzustellen, dass Aggressoren trotz all der negativen Eigenschaften, die sie früher oder später zeigen, oft in der Lage sind, genügend Anhänger anzuziehen, die sie bei ihrem Streben nach Macht unterstützen. Diejenigen, die sich zu solchen Aggressoren hingezogen fühlen, haben oft ihre eigenen, tiefsitzenden Probleme, ihre eigenen, nicht ausgelebten aggressiven Gelüste. Sie finden das Selbstbewusstsein und manchmal auch die Forschheit des Aggressors ziemlich aufregend und ansprechend. Sie verlieben sich in das Narrativ. Sie lassen sich von der Aggression des Anführers anstecken und leben sie an anderen aus, vielleicht an Personen, die hierarchisch unter ihnen stehen. Aber eine solche Umgebung ist anstrengend, und jene, die dem Aggressor dienen, stecken ständig Tiefschläge gegen ihr Selbstwertgefühl ein. Bei den meisten Aggressoren ist die Fluktuation hoch und die Moral schlecht. Wie der antike griechische Dramatiker Sophokles einst schrieb: »Wer sich den Weg an den Hof eines Tyrannen bahnt, wird sein Sklave, auch wenn er als freier Mann kam.«

Als Schüler der menschlichen Natur haben Sie drei Aufgaben: Zuerst müssen Sie damit aufhören, Ihre eigenen aggressiven Tendenzen zu leugnen. Sie befinden sich, wie wir alle, irgendwo auf dem aggressiven Spektrum. Natürlich gibt es Menschen, die sich weiter unten bewegen. Vielleicht fehlt ihnen das Vertrauen in ihre Fähigkeit, das zu bekommen, was sie sich wünschen, oder sie haben einfach weniger Energie. Aber viele von uns befinden sich im mittleren bis oberen Spektrum und haben einen relativ starken Willen. Diese bestimmende Energie muss auf irgendeine Weise abgebaut werden und neigt dazu, in eine von drei Richtungen zu gehen: Erstens können wir diese Energie in unsere Arbeit kanalisieren oder darin, geduldig auf Dinge hinzuarbeiten (*kontrollierte Aggression*). Zweitens können wir sie in aggressives oder passiv-aggressives Verhalten kanalisieren. Schließlich können wir sie gegen uns selbst richten, was sich darin äußert,

dass wir uns selbst verachten, unsere Wut und Aggression auf unsere eigenen Unzulänglichkeiten richten und unseren *inneren Saboteur* aktivieren (mehr dazu später).

Sie müssen analysieren, wie Sie mit Ihrer bestimmenden Energie umgehen. Eine Möglichkeit zur Selbstbeurteilung ist zu beobachten, wie Sie in Augenblicken der Enttäuschung und Ungewissheit reagieren, in Situationen, in denen Sie weniger Kontrolle haben: Neigen Sie dazu, auf andere loszugehen, wütend und angespannt zu werden und Dinge zu tun, die Sie später bereuen? Oder richten Sie die Wut gegen sich selbst und werden depressiv? Betrachten Sie Augenblicke, in denen Sie die Leitplanken überschritten haben, und analysieren Sie sie. Sie sind nicht so friedlich und sanftmütig, wie Sie es gerne glauben würden. Stellen Sie fest, was Sie zu diesem Verhalten getrieben hat und welche Wege Sie gefunden haben, um Ihr Verhalten zu rationalisieren. Mit etwas Abstand können Sie diese Rationalisierungen eher durchschauen.

Ihr Ziel ist es nicht, diese Durchsetzungsfähigkeit zu unterdrücken, sondern sich ihrer bewusst zu werden, während sie Sie vorantreibt, und sie produktiver zu nutzen. Sie müssen sich selbst gegenüber zugeben, dass Sie ein tieferes Bedürfnis haben, eine gewisse Wirkung auf andere auszuüben, Macht zu haben, und um das zu erkennen, müssen Sie höhere soziale und technische Fähigkeiten entwickeln, geduldiger und resilienter werden. Sie müssen Ihre natürliche Durchsetzungsfähigkeit disziplinieren und zähmen. Das wollen wir als *kontrollierte Aggression* bezeichnen, und sie wird dazu führen, dass Sie großartige Dinge erreichen (mehr hierzu im letzten Abschnitt dieses Kapitels).

Ihre zweite Aufgabe ist es, sich selbst zu einem meisterlichen Beobachter der Aggression der Menschen zu machen, die Sie umgeben. Wenn Sie zum Beispiel einen Blick auf Ihre Arbeitswelt werfen, stellen Sie sich vor, dass Sie den ständigen Konflikt zwischen der unterschiedlich stark ausgeprägten Willenskraft der Menschen visualisieren können, und all die sich kreuzenden Pfeile solcher Konflikte. Diejenigen, die durchsetzungsfähiger sind, scheinen aufzusteigen, aber sie werden unweigerlich Zeichen der Unterwerfung denen gegenüber zeigen, die weiter oben in der Hierarchie stehen. Dies unterscheidet sich nicht nennenswert von den Hierarchien, die wir bei Schimpansen beobachten können. Wenn Sie aufhören, sich auf die Worte und die Fassade zu konzentrieren, die die Leute zur Schau stellen, und sich stattdessen auf ihre Handlungen und nonverbalen Signale fokussieren,

können Sie das Ausmaß der Aggressivität, die sie ausstrahlen, beinahe spüren.

Wenn Sie dieses Phänomen betrachten, ist es wichtig, den Leuten gegenüber tolerant zu sein: Wir alle haben die Grenze an einem gewissen Punkt überschritten und sind aggressiver als sonst gewesen, oft aufgrund der Umstände. Wenn es um die Mächtigen und Erfolgreichen geht, ist es in dieser Welt unmöglich, solche Höhen ohne ein ausgeprägtes Maß an Aggression und einige Manipulation zu erreichen. Um große Dinge zu erreichen, können wir ihnen ihre gelegentliche forsche und fordernde Art verzeihen. Was Sie bestimmen müssen, ist, ob Sie es mit chronischen Aggressoren zu tun haben, also Leuten, die es nicht vertragen, kritisiert oder in irgendeiner Weise herausgefordert zu werden, deren Wunsch nach Kontrolle exzessiv ist und die Sie in ihrem unnachgiebigen Bestreben nach mehr verschlingen werden.

Halten Sie nach einigen offensichtlichen Zeichen Ausschau. Wenn Personen eine ungewöhnlich hohe Anzahl an Feinden haben, die sie über die Jahre angehäuft haben, muss es einen guten Grund dafür geben – und es ist sicher nicht der Grund, den sie Ihnen erzählen. Achten Sie genau auf die Art und Weise, wie sie ihre Aktionen in der Welt rechtfertigen. Aggressoren neigen dazu, sich selbst als Kreuzritter zu inszenieren, als eine Art Genie, das einfach nichts für sein Verhalten kann. Sie erschaffen große Kunst, behaupten sie, oder helfen dem kleinen Mann. Leute, die sich ihnen in den Weg stellen, sind ungläubig und böse. Sie werden behaupten, wie Rockefeller es tat, dass niemand so kritisiert oder untersucht worden ist wie sie; sie sind die Opfer, nicht die Täter. Je lauter und extremer ihr Narrativ ist, umso sicherer können Sie sich sein, dass Sie es mit einem chronischen Aggressor zu tun haben. Konzentrieren Sie sich lieber auf ihre Aktionen und früheren Verhaltensmuster als auf das, was sie sagen.

Sie können auch nach subtileren Zeichen Ausschau halten. Chronische Aggressoren haben oft zwanghafte Persönlichkeiten. Akribische Angewohnheiten und die Schaffung einer völlig vorhersehbaren Umgebung sind ihre Art und Weise, die Kontrolle zu behalten. Von einer Sache oder einer Person besessen zu sein, deutet den Wunsch an, sie ganz verschlingen zu wollen. Achten Sie auch auf nonverbale Zeichen. Rockefeller konnte es beispielsweise nicht ertragen, von jemandem auf der Straße überholt zu werden. Der Aggressortyp wird solche körperlichen Zwangshandlungen zeigen – sehr offensichtlich sogar. In jedem Fall gilt: Je früher Sie die

Zeichen deuten, umso besser.

Sobald Sie erkennen, dass Sie es mit diesem Typ zu tun haben, müssen Sie jedes Quäntchen Ihrer Energie nutzen, um sich geistig abzukoppeln, um Ihre emotionale Reaktion unter Kontrolle zu bekommen. Wenn Sie es mit Aggressoren zu tun haben, passiert es oft, dass Sie völlig perplex oder sogar wie gelähmt sind, als säßen Sie vor einer giftigen Schlange. Wenn Sie dann verarbeiten, was sie getan haben, werden Sie emotional – wütend, außer sich, verängstigt. Sobald Sie in diesem Zustand sind, fällt es den Aggressoren leicht, sie dazu zu veranlassen, einfach zu reagieren statt nachzudenken. Ihre Wut führt zu nichts Produktivem, sondern verwandelt sich mit der Zeit eher in Verbitterung und Frustration. Die einzige Lösung ist es, einen Weg zu finden, sich aus ihrem Bann zu befreien, Stück für Stück. Durchschauen Sie ihre Manöver, denken Sie über die zugrunde liegende Schwäche nach, die sie antreibt, und sehen Sie sie, wie sie sind. Konzentrieren Sie sich immer auf ihre Ziele, wonach sie wirklich streben, und nicht auf die Ablenkungen, die sie einstreuen.

Wenn eine Schlacht unvermeidlich ist, sollten Sie niemals die direkte Konfrontation suchen oder sie auf offene Art herausfordern. Wenn die Aggressoren kultivierter sind, werden sie all ihre Raffinesse nutzen, um Sie zu ruinieren, und sie werden dabei unerbittlich sein. Sie müssen sie also immer indirekt bekämpfen. Halten Sie Ausschau nach ihren wunden Punkten. Das könnte ihr zweifelhafter Ruf sein oder einige besonders schmutzige Aktionen in der Vergangenheit, die sie geheim halten konnten. Schlagen Sie Löcher in ihr Narrativ. Indem Sie aufdecken, was sie gerne geheim halten wollen, haben Sie eine machtvolle Waffe, mit der Sie sie davon abhalten können, Sie anzugreifen. Bedenken Sie, dass sie sich am meisten vor Kontrollverlust fürchten. Überlegen Sie sich, was Sie tun könnten, um ihnen Angst einzujagen, etwa indem Sie eine Kettenreaktion auslösen, die vielleicht außer Kontrolle gerät. Machen Sie den leichten Sieg, den sie bei Ihnen wittern, möglichst teuer.

Aggressoren haben den Vorteil, dass sie bereit sind, im Kampf gegen Sie die Grenzen häufiger und weitläufiger zu überschreiten. Das verschafft ihnen mehr Optionen, mehr schmutzige Manöver, mit denen sie Sie überraschen können. In Verhandlungen werden sie Sie mit sehr kurzfristigen Änderungen des Plans überraschen, auf den Sie sich eigentlich bereits festgelegt hatten, und dadurch alle Regeln verletzen. Sie spekulieren eindeutig darauf, dass Sie nachgeben, weil Sie schon so weit gekommen sind und es jetzt nicht

vermasseln wollen. Sie werden Gerüchte und Falschinformationen verbreiten, um Sie in einem schlechten Licht erscheinen zu lassen.

Sie müssen versuchen, diese Manipulationen zu antizipieren, und den Aggressoren den Überraschungseffekt nehmen. Und bei Gelegenheit müssen auch Sie bereit sein, sich außerhalb der Grenzen zu bewegen, in dem Wissen, dass dies eine kurzfristige Maßnahme zu Ihrer Verteidigung ist. Sie können eine List anwenden und sie ablenken, schwächer erscheinen, als Sie wirklich sind, sie zu einem Angriff provozieren, der sie in einem schlechten Licht erscheinen lässt und für den Sie einen klugen Gegenangriff vorbereitet haben. Sie können sogar Gerüchte verbreiten, die sie aus dem Konzept bringen, weil sie es nicht gewöhnt sind, dass andere auf dieselben Tricks zurückgreifen wie sie. In jedem Fall sollten Sie es so sehen, dass der Sieg über die Aggressoren wichtiger ist als Ihre moralische Integrität.

Schließlich ist es Ihre dritte Aufgabe als Schüler der menschlichen Natur, sich selbst die sehr realen, aggressiven Tendenzen der menschlichen Natur einzugestehen und was eine solche Aggression für unsere Zukunft als Spezies bedeuten mag. Wenn wir sie weiter leugnen, neigt sie dazu, die Gestalt von einem von zwei Mythen anzunehmen, an die wir gerne glauben wollen.

Der erste Mythos ist, dass wir Menschen vor langer Zeit friedliebende Geschöpfe waren, die im Einklang mit der Natur und unseren Mitmenschen lebten. Es ist der Mythos des edlen Wilden, des unschuldigen Jägers und Sammlers. Damit wird unterschwellig behauptet, dass die Zivilisation, zusammen mit der Entwicklung des Privateigentums und Kapitalismus, den friedlichen Menschen in ein aggressives und selbstsüchtiges Geschöpf verwandelt hat. Unsere Gesellschaft ist demzufolge daran schuld, und wenn wir ein gleichberechtigteres politisches und soziales System entwickeln würden, könnten wir zu unserer natürlichen Güte und unserem friedliebenden Wesen zurückkehren.

Neue Erkenntnisse in der Anthropologie und Archäologie haben jedoch zweifellos erwiesen, dass unsere Vorfahren (vor Zehntausenden von Jahren, weit vor den antiken Zivilisationen) Kriege geführt haben, die genauso tödlich und blutrünstig waren wie die Konflikte der heutigen Zeit. Wir waren niemals friedlich. Es gibt auch zahlreiche Beispiele für indigene Völker, die während ihrer endlosen Suche nach Nahrung und Schutz in ihrer Umwelt Fauna und Flora zerstörten, wobei sie viele Spezies ausrotteten und ganze Gebiete rodeten. (Mehr hierzu in *War Before Civilization* von Lawrence H. Keeley und *Der Dritte Schimpanse* von Jared Diamond.) Die enorme

Fähigkeit des Menschen zur Kooperation wurde in diesen Kulturen genauso oft benutzt, um die blutigsten Kämpfe auszutragen.

Der andere Mythos, der heutzutage noch vorherrschender ist, besagt, dass wir in der Vergangenheit vielleicht gewalttätig und aggressiv waren, aber dass wir uns derzeit darüber hinaus entwickeln, dass wir toleranter und aufgeklärter werden und uns von unseren höheren Impulsen leiten lassen. Aber die Zeichen der menschlichen Aggression sind in unserer Ära genauso vorherrschend wie in der Vergangenheit. Als Beweis hierfür können wir die endlosen Zyklen des Krieges heranziehen, Völkermorde und die wachsende Feindschaft zwischen Staaten und in diesen Staaten lebenden Ethnien, die sich bis weit in dieses Jahrhundert fortsetzen. Die immensen Kräfte der Technologie haben unsere destruktiven Kräfte nur verstärkt, wenn es um Krieg geht. Und unsere Plünderung der Umwelt hat sich nur verschlimmert, obwohl wir uns dieses Problems bewusst sind.

Wir können auch die zunehmende Ungleichheit der weltweiten Macht- und Wohlstandsverteilung in jüngerer Vergangenheit betrachten, die sich der Kluft annähert, die es vor Jahrhunderten gegeben hat. Solche Ungleichheiten setzen sich in der menschlichen Gesellschaft weiterhin fort, weil es einfach immer Menschen geben wird, die aggressiver sind als andere, wenn es darum geht, Macht und Wohlstand anzuhäufen. Keine Regeln oder Gesetze scheinen dies aufhalten zu können. Die Mächtigen legen die Regeln fest, um sich selbst einen Vorteil zu verschaffen. Und die monopolisierenden Tendenzen des 19. Jahrhunderts, wie sie durch Standard Oil veranschaulicht werden – Zeichen der Aggression von Konzernen –, haben sich selbst lediglich umgeformt, um den neuesten Industrien gerecht zu werden.

In der Vergangenheit besuchten die Menschen Hinrichtungen, um sich zu unterhalten. Wir gehen vielleicht nicht ganz so weit, aber es gibt heute mehr Menschen denn je, die Freude daran haben zu beobachten, wie andere in Reality-Shows oder in den Nachrichten gedemütigt werden, oder Spiele und Filme zu konsumieren, in denen Morde und Blutvergießen detailliert gezeigt werden. (Wir können auch feststellen, dass unser Humor zunehmend aggressiver wird.)

Mit der Technologie wurde es einfacher, unsere aggressiven Wünsche auszudrücken und zu befriedigen. Ohne uns direkt Menschen stellen zu müssen, können im Internet unsere Argumente und Kritik wesentlich feindseliger, erhitzter und persönlicher ausfallen. Das Internet hat auch eine neue und mächtige Waffe geschaffen – den Cyberkrieg. Wie sie es schon

immer getan haben, zweckentfremden Kriminelle die Technologie, werden einfallsreicher und schwerer zu fassen.

Die menschliche Aggression passt sich einfach an die neuesten Medien und technologischen Erfindungen an und findet Wege, sich durch sie auszudrücken. Wie auch immer die neueste Kommunikationsform in einhundert Jahren aussehen wird, sie wird wahrscheinlich dasselbe Schicksal ereilen. Wie Gustave Flaubert einst sagte: »Sie können über Fortschritt so viel sprechen wie Sie wollen. Selbst wenn Sie einem Tiger die Reißzähne ziehen und er nur Brei essen kann, wird sein Herz das eines Raubtiers bleiben.«

Die menschliche Aggression bei Individuen und Gruppen neigt dazu, in Erscheinung zu treten oder sich aufzuheizen, wenn wir uns hilflos und verletzlich fühlen, wenn die Ungeduld nach Kontrolle und Einfluss steigt. Und da sich eine wachsende Zahl von Einzelpersonen und Gruppen so fühlt, sollten wir in Zukunft mehr davon erwarten statt weniger. Die Kriege werden schmutziger. Mit steigender Unzufriedenheit wird es mehr Konfrontationen zwischen politischen Gruppen geben, zwischen Kulturen, Generationen, Männern und Frauen. Und es wird mehr und ausgeklügeltere Arten geben, mit denen die Menschen ihre Aggressionen sich selbst und der Welt gegenüber rechtfertigen können.

Das Leugnen ist stärker denn je – es ist immer die andere Person, die andere Seite, die andere Kultur, die aggressiver und destruktiver ist. Wir müssen uns mit der Tatsache abfinden, dass es nicht die anderen sind, sondern wir selbst, wir alle, ganz gleich welche Epoche oder Kultur. Wir müssen zu dieser Tatsache unserer Natur stehen, bevor wir überhaupt in Betracht ziehen können, sie zu überwinden. Nur mit dieser Erkenntnis können wir anfangen, über Fortschritt nachzudenken.

Passive Aggression – ihre Strategien und wie man ihnen begegnet

Die meisten von uns fürchten sich vor einer offenen Konfrontation; wir wollen vernünftig und sozial wirken. Aber oft ist es unmöglich, das zu bekommen, was wir wollen, ohne uns auf irgendeine Weise durchzusetzen. Unsere Mitmenschen können stur sein und sich unserem Einfluss widersetzen, ganz gleich wie kongenial wir sind. Und manchmal brauchen wir eine Befreiung von all der inneren Anspannung, die davon herrührt, dass

wir immer so nachgiebig und korrekt sein müssen. Daher versuchen wir uns indirekt durchzusetzen und so subtil wie möglich nach Kontrolle oder Einfluss zu streben. Vielleicht lassen wir uns besonders viel Zeit, um auf die Nachrichten anderer zu reagieren, womit wir ein kleines Maß an Verachtung signalisieren; oder wir scheinen Leute zu loben, fügen aber subtile Seitenhiebe ein, die bei ihnen Zweifel schüren sollen. Manchmal machen wir eine Bemerkung, die man als neutral werten könnte, aber unser Tonfall und der Ausdruck auf unserem Gesicht deuten an, dass wir aufgewühlt sind, wodurch wir dem anderen Schuldgefühle einimpfen.

Wir können diese Form der Aggression als passiv bezeichnen, weil wir den Eindruck erzeugen, dass wir nur wir selbst sind und nicht aktiv manipulieren oder versuchen, andere zu beeinflussen. Trotzdem wird eine Botschaft ausgesendet, die den Effekt erzielt, den wir erreichen wollen. Wir sind dabei aber niemals ganz so passiv, wie es scheint. Im Hinterkopf sind wir uns immer bewusst, dass wir uns besonders viel Zeit lassen, um uns bei jemandem zu melden, oder dass wir jemandem einen Seitenhieb verpassen, aber gleichzeitig können wir uns und anderen auch vormachen, dass wir unschuldig sind. (Wir Menschen sind fähig, zeitgleich widersprüchliche Gedanken zu haben.) Im Allgemeinen müssen wir diese alltägliche Version der passiven Aggression als lästigen Teil des Soziallebens betrachten, etwas, dessen wir uns alle schuldig machen. Wir sollten angesichts dieser niederschwelligen passiven Aggression, die in einer höflichen Gesellschaft aufblüht, so tolerant wie möglich sein.

Manche Leute sind aber chronische passive Aggressoren. Wie die aktiveren Aggressoren haben sie generell ein hohes Maß an Energie und den Drang, Kontrolle auszuüben, aber gleichzeitig Angst vor direkter Konfrontation. Sie hatten oft dominante oder nachlässige Eltern; die passive Aggression wurde ihr Weg, Aufmerksamkeit zu bekommen oder ihren Willen durchzusetzen, während sie gleichzeitig Bestrafung vermieden. Ein solches Verhalten wurde ein Muster für sie als Erwachsene, weil sie oft dieselben Strategien wiederholen, die in der Kindheit funktioniert haben. (Wenn wir den passiven Aggressor genau genug beobachten, können wir oft das manipulative Kind sehen, das durch die Maske des Erwachsenen späht.)

In persönlichen oder beruflichen Beziehungen werden ihre tröpfelnden passiv-aggressiven Strategien im Laufe der Zeit bei einem Individuum wirksam. Sie sind Meister darin, doppeldeutig und trügerisch zu sein – wir können uns niemals ganz sicher sein, dass sie uns angreifen werden;

vielleicht bilden wir uns auch nur etwas sein und sind paranoid. Wenn sie direkt aggressiv wären, würden wir wütend reagieren und ihnen Widerstand leisten, aber indem sie indirekt agieren, verursachen sie Verwirrung, und sie nutzen diese Verwirrung aus, um Macht und Kontrolle auszuüben. Wenn sie wirklich meisterlich darin sind und unsere Emotionen an den Haken bekommen, können sie uns das Leben wirklich schwermachen.

Bedenken Sie, dass aktive Aggressoren gelegentlich auch passiv-aggressiv sein können, wie es beispielsweise bei Rockefeller der Fall war. Passive Aggression ist lediglich eine zusätzliche Waffe für sie bei ihrem Bestreben, die Kontrolle zu erlangen. In jedem Fall ist der Schlüssel für unsere Verteidigung gegen passive Aggressoren, möglichst früh zu erkennen, was sie im Schilde führen. Nachfolgend werden die gängigsten Strategien vorgestellt, die von solchen Aggressoren angewendet werden, und Wege, wie Sie ihnen beikommen können.

Die Strategie der subtilen Überlegenheit

Ein Freund, Kollege oder Angestellter kommt chronisch zu spät, hat aber immer eine praktische Ausrede parat, die logisch klingt und von einer Entschuldigung begleitet wird, die aufrichtig wirkt. Oder solche Personen vergessen Besprechungen, wichtige Termine und Abgabefristen, wofür sie auch immer hieb- und stichfeste Ausreden auf Lager haben. Wenn dieses Verhalten oft genug wiederholt wird, wird Ihre Gereiztheit zunehmen, aber wenn Sie versuchen, sie zur Rede zu stellen, kann es durchaus sein, dass sie den Spieß umdrehen und Sie als unsympathischen Spießer hinstellen. Es ist nicht ihre Schuld, behaupten sie – sie haben einfach den Kopf voll, sie werden unter Druck gesetzt, sie sind temperamentvolle Künstler, die sich nicht mit so vielen verwirrenden Details beschäftigen können, sie sind überfordert. Sie machen Ihnen vielleicht sogar den Vorwurf, zu ihrem Stress beizutragen.

Sie müssen verstehen, dass die Wurzel von alldem die Notwendigkeit ist, sich selbst und Ihnen klarzumachen, dass diese Aggressoren Ihnen in irgendeiner Weise überlegen sind. Wenn sie Ihnen direkt ins Gesicht sagen würden, dass sie sich Ihnen überlegen fühlen, würde das Hohn und Spott hervorrufen. Deshalb wollen sie es Ihnen auf subtile Weise vermitteln, während sie gleichzeitig in der Lage wären zu leugnen, was sie vorhaben. Sie in die unterlegene Position zu bringen ist eine Form der Kontrolle, durch die sie die Beziehung definieren. Achten Sie daher mehr auf die Muster als auf

die Entschuldigungen, aber achten Sie auch auf die nonverbalen Zeichen, wenn sie sich entschuldigen. Der Tonfall ist anklagend, als würden sie wirklich glauben, dass es Ihr Problem wäre. Die Entschuldigungen werden besonders dick aufgetragen, um ihre mangelnde Aufrichtigkeit zu kaschieren. Am Ende sagen ihre Ausreden mehr über ihre Probleme im Leben aus als über ihre Vergesslichkeit. Und es tut ihnen auch nicht aufrichtig leid.

Wenn dies ein chronisches Problem ist, dürfen Sie nicht wütend werden oder offen Gereiztheit zeigen – passive Aggressoren ziehen Befriedigung daraus, wenn Sie sich provozieren lassen. Stattdessen sollten Sie ruhig bleiben und ihr Verhalten subtil spiegeln: ihnen vor Augen führen, was sie tun, und möglichst versuchen, ihnen ein schlechtes Gewissen zu machen. Sie könnten mit ihnen ein Treffen ausmachen und sie versetzen, oder sich extrem verspäten, natürlich mit der aufrichtigsten Entschuldigung, die jedoch mit einem Hauch Ironie garniert ist. Lassen Sie sie darüber brüten, was das bedeuten könnte.

Am Anfang seiner Karriere, als Milton Erickson Medizinprofessor an der Universität war, hatte er es mit einer sehr klugen Studentin namens Anne zu tun, die immer zu spät zu den Kursen kam und sich dann sehr ausführlich und aufrichtig dafür entschuldigte. Sie war eine Einserstudentin. Sie versprach immer, das nächste Mal pünktlich zu kommen, tat es aber nie. Das machte es ihren Mitstudenten schwer, denn sie hielt den Unterricht oder die Arbeit im Labor oft auf. Am ersten Tag einer von Ericksons Vorlesungen wollte sie wieder ihre alten Tricks hervorkramen, aber Erickson war diesmal vorbereitet. Als sie zu spät erschien, stand der gesamte Kurs in Absprache auf und verbeugte sich vor ihr in gespielter Demut; Erickson tat dasselbe. Selbst nach dem Kurs, als sie den Flur entlangging, verbeugten sich ihre Kommilitonen. Die Botschaft war klar – »Wir haben dich durchschaut« –, und weil es ihr peinlich war und sie sich schämte, kam sie ab sofort pünktlich.

Wenn Sie es mit einem Vorgesetzten zu tun haben oder mit jemandem in einer Machtposition, auf den Sie immer warten müssen, ist ihre Demonstration der Überlegenheit nicht so subtil. Das Beste, was Sie in diesem Fall tun können, ist, so ruhig wie möglich zu bleiben und Ihre Form der Überlegenheit zu zeigen, einfach indem Sie geduldig und gelassen bleiben.

Die Strategie des Mitleids

Irgendwie ist die Person, mit der Sie zu tun haben, immer das Opfer – von irrationaler Feindseligkeit, unfairen Umständen, der Gesellschaft im Allgemeinen. Bei diesen Typen fällt auf, dass sie das Drama in ihren Geschichten zu genießen scheinen. Niemand leidet so wie sie. Wenn Sie aufmerksam sind, können Sie einen leicht gelangweilten Ausdruck erkennen, wenn sie den Problemen anderer zuhören; sie beteiligen sich nicht so sehr. Weil sie ihre vermeintliche Hilflosigkeit so hochspielen, werden Sie von Natur aus Mitleid empfinden, und sobald sie diese Emotion ausgelöst haben, werden sie Sie um einen Gefallen bitten, um besondere Fürsorge oder Aufmerksamkeit. Das ist die Kontrolle, auf die sie es abgesehen haben. Sie reagieren besonders empfindlich auf jedes Anzeichen von Zweifel in Ihrem Gesicht, und sie wollen ganz sicher keinen Rat hören, oder Kritik, etwa dass sie selbst an ihrer Situation schuld sind. Sie gehen dann vielleicht in die Luft und bezeichnen Sie als Schikaneur.

Was das Ganze so schwer durchschaubar macht, ist, dass sie oftmals tatsächlich ungewöhnliche Widrigkeiten und persönlichen Schmerz durchleben, aber sie sind auch Meister darin, diesen Schmerz anzuziehen. Sie entscheiden sich für einen Partner, der sie enttäuschen wird; sie haben eine schlechte Arbeitseinstellung und ziehen Kritik an; sie sind nachlässig mit den Details, und so verlieren sie die Kontrolle über die Dinge, von denen sie umgeben sind. Es ist also kein böses Schicksal, dem man einen Vorwurf machen könnte, sondern etwas in ihnen, das dieses Drama braucht und davon zehrt. Menschen, die wirklich Opfer sind, fühlen nur Scham und Verlegenheit angesichts ihres Schicksals, zum Teil aufgrund des uralten Aberglaubens, dass das Unglück eines Menschen ein Zeichen dafür ist, dass etwas mit der Person nicht stimmt. Diese echten Opfer haben keine Freude daran, ihre Geschichten zu erzählen; sie tun es nur widerstrebend. Passive Aggressoren hingegen können es kaum erwarten zu erzählen, was ihnen passiert ist, und sonnen sich in Ihrer Aufmerksamkeit.

In diesem Zusammenhang können passive Aggressoren sogar verschiedene Symptome und Krankheiten zeigen – Panikanfälle, Depression, Kopfschmerzen –, die ihr Leiden ziemlich echt erscheinen lassen. Seit unserer Kindheit sind wir alle fähig, uns solche Symptome einzubilden, um Aufmerksamkeit und Mitleid zu bekommen. Wir können vor Sorge krank werden; wir können uns in eine Depression hineindenken. Sie müssen nach diesem Muster Ausschau halten, es scheint bei passiven Aggressoren vor allem dann aufzutreten, wenn sie etwas brauchen (wie eine Gefälligkeit),

wenn sie das Gefühl haben, dass Sie sich distanzieren, oder wenn sie sich besonders unsicher fühlen. In jedem Fall neigen sie dazu, Ihre Zeit und Ihren geistigen Freiraum in Beschlag zu nehmen und Sie mit ihrer negativen Energie und ihren Bedürfnissen zu infizieren, und es ist sehr schwer, sich davon zu lösen.

Diese Typen nutzen oft jene aus, die zu Schuldgefühlen neigen – also die sensiblen, fürsorglichen Typen. Um mit der Manipulation fertigzuwerden, die hier stattfindet, brauchen Sie etwas Abstand, und das ist nicht leicht. Das gelingt Ihnen nur, wenn Sie zumindest ein bisschen Wut und Ablehnung verspüren können, aufgrund der Zeit und Energie, die Sie verschwendet haben, um ihnen zu helfen, in Anbetracht dessen, wie wenig sie Ihnen zurückgeben. Die Beziehung kippt ansonsten unweigerlich zu ihren Gunsten, wenn es um Aufmerksamkeit geht. Das ist ihre Macht. Wenn Sie etwas inneren Abstand schaffen, können Sie sie besser durchschauen und diese ungesunde Beziehung letztlich beenden. Sie müssen deswegen kein schlechtes Gewissen haben, und Sie werden vermutlich überrascht sein, wie schnell sie ein neues Ziel finden.

Die Strategie der Abhängigkeit

Unverhofft freundet sich jemand mit Ihnen an, der außergewöhnlich aufmerksam ist und sich um Ihr Wohlbefinden sorgt. Diese Person will Ihnen bei Ihrer Arbeit oder anderen Aufgaben helfen. Sie will Ihren Geschichten von Mühsal und Bedrängnis lauschen. Wie erfrischend und ungewöhnlich es doch ist, so viel Aufmerksamkeit zu bekommen! Sie ertappen sich dabei, wie Sie von dem abhängig werden, was sie Ihnen gibt. Aber hin und wieder bemerken Sie bei der anderen Person eine Kälte und Sie zermartern sich das Gehirn, weil Sie sich fragen, was Sie gesagt oder getan haben könnten, um diese Reaktion auszulösen. Sie sind sich gar nicht wirklich sicher, ob sie wütend auf Sie ist, aber Sie bemühen sich trotzdem darum, es ihr recht zu machen. Ohne es wirklich zu merken, kehrt sich die Dynamik allmählich um, die Zeichen der Sympathie und Fürsorge scheinen sich auf Sie zu verlagern.

Manchmal entwickelt sich eine ähnliche Dynamik zwischen Eltern und Kindern. Eine Mutter kann ihre Tochter zum Beispiel mit Zuneigung und Liebe überschütten und das Mädchen damit an sich gebunden halten. Wenn die Tochter versucht, irgendwann einmal unabhängig zu werden, reagiert die Mutter so, als wäre dies eine aggressive und undankbare Tat vonseiten der Tochter. Um Schuldgefühle zu vermeiden, hört die Tochter auf, sich

durchzusetzen zu wollen, und bemüht sich noch mehr, die Zuneigung zu bekommen, von der sie so abhängig geworden ist. Die Beziehung hat sich umgekehrt. Später übt die Mutter Kontrolle über andere Aspekte im Leben ihrer Tochter aus, einschließlich Geld, Beruf und Liebesbeziehungen. Diese Dynamik kann auch in einer Paarbeziehung auftreten.

Eine Abwandlung dieser Strategie gibt es bei Menschen, die gerne Versprechen machen (Unterstützung, Geld, Arbeit), aber niemals Taten folgen lassen. Irgendwie vergessen sie, was sie versprochen haben, oder erfüllen es nur zum Teil, immer mit einer nachvollziehbaren Ausrede. Wenn Sie sich beschweren, werfen sie Ihnen vor, gierig oder unsensibel zu sein. Sie müssen ihnen regelrecht nachjagen, um sich für Ihre Unhöflichkeit zu entschuldigen, oder betteln, um etwas von dem zu bekommen, was sie versprochen haben.

In jedem Fall geht es bei dieser Strategie darum, Macht über den anderen zu erlangen. Die Person, die dazu gebracht wird, sich abhängig zu fühlen, kehrt in die Position des bedürftigen und verletzlichen Kindes zurück und will mehr. Es ist schwer vorstellbar, dass jemand, der so aufmerksam war oder ist, eine solche Strategie benutzen könnte, und das macht es doppelt schwer, sie zu durchschauen. Sie müssen sich vor jenen hüten, die zu früh in einer Beziehung zu beflissen sind. Es ist unnatürlich, weil wir zu Beginn jeder Art von Beziehung normalerweise ein wenig argwöhnisch sind. Solche Leute könnten versuchen, Sie in irgendeiner Weise abhängig zu machen, und deshalb müssen Sie etwas Abstand wahren, bevor Sie ihre Motive abschließend beurteilen können. Wenn sie Ihnen plötzlich die kalte Schulter zeigen und Sie deswegen verwirrt sind und sich fragen, was Sie falsch gemacht haben, können Sie sich ziemlich sicher sein, dass sie diese Strategie benutzen. Sollten sie mit Wut oder Abscheu reagieren, sobald Sie versuchen, etwas mehr Distanz oder Unabhängigkeit zu schaffen, können Sie eindeutig das Machtspiel erkennen. Es sollte für Sie oberste Priorität haben, eine solche Beziehung zu verlassen.

Im Allgemeinen sollten Sie argwöhnisch sein, wenn jemand Versprechungen macht, und sich niemals völlig darauf verlassen. Bei Leuten, die niemals Wort halten, ist es wahrscheinlich ein Muster, und es ist am besten, nichts mehr mit ihnen zu tun zu haben.

Die Strategie des Zweifelsäens

In einem Gespräch lässt jemand, den Sie kennen, womöglich sogar ein

Freund, eine Bemerkung fallen, die dazu führt, dass Sie sich anschließend fragen, ob diese Person Sie gerade beleidigt hat. Vielleicht kommentiert diese Person Ihre letzte Arbeit und fügt mit einem leisen Lächeln hinzu, wie gut sie sich vorstellen könne, dass Sie viel Aufmerksamkeit dafür bekommen, oder viel Geld, womit sie indirekt ausdrückt, dass Ihre Motive fragwürdig sind. Oder sie macht eine schnippische Bemerkung wie: »Für dich ist das gar nicht mal schlecht.«

Robespierre, einer der Anführer der Schreckensherrschaft der Französischen Revolution, war ein absoluter Meister dieser Strategie. Er begann Georges Danton, einen Freund und Mitanführer, als einen Feind der Revolution zu sehen, wollte das aber nicht direkt zugeben. Er wollte diesen Gedanken vielmehr anderen einimpfen und Danton Angst einjagen. Bei einer Versammlung sprang Robespierre auf, um seinen Freund zu unterstützen, dem vorgeworfen worden war, seine Macht in der Regierung zu missbrauchen, um Geld zu machen. Robespierre verteidigte Danton und wiederholte sorgfältig die verschiedenen Anschuldigungen, die gegen ihn vorgebracht wurden, und schloss mit den Worten: »Ich irre mich vielleicht, was Danton angeht, aber als Familienmensch verdient er nichts als Lob.«

Als Abwandlung davon könnten Ihre Mitmenschen harte Dinge über Sie sagen, und wenn Sie darüber verärgert zu sein scheinen, behaupten sie, dass es nur ein Witz gewesen sei: »Verstehst du denn gar keinen Spaß?« Sie stellen Ihre Aussagen womöglich in einem leicht negativen Licht dar, und wenn Sie sie deswegen zur Rede stellen, erwidern sie mit unschuldiger Miene: »Aber ich wiederhole doch nur, was du selbst gesagt hast …« Sie benutzen solche spitzen Bemerkungen vielleicht auch hinter Ihrem Rücken, um bei anderen Zweifel über Sie zu säen. Zudem sind sie die Ersten, die Ihnen schlechte Nachrichten überbringen, oder schlechte Rezensionen oder Kritik anderer – natürlich immer in einem mitfühlenden Tonfall vorgetragen, aber insgeheim weiden sie sich an Ihrem Elend.

Diese Strategie zielt darauf ab, Ihnen ein schlechtes Gefühl zu vermitteln, und zwar auf eine Weise, die Sie trifft und dazu bringt, noch tagelang über die Anspielung zu grübeln. Das Ganze soll Ihrem Selbstwertgefühl zusetzen und ist meist von Neid getrieben. Die beste Gegenstrategie ist es zu zeigen, dass diese Anspielungen an Ihnen abperlen. Bleiben Sie gelassen. Geben Sie dem schwachen Lob recht und zahlen Sie es der Person mit gleicher Münze heim. Tun Sie ihr nicht den Gefallen, sich provozieren zu lassen. Indem Sie selbst eine Anspielung darüber fallen lassen, dass Sie sie womöglich

durchschaut haben, wird das vielleicht auch in ihr gewisse Zweifel schüren – eine Lektion, die durchaus lohnenswert ist.

Die Strategie der Schuldverschiebung

Manche Leute schaffen es einfach, dass Sie sich gereizt fühlen und sich über etwas aufregen, was sie getan haben. Vielleicht fühlen Sie sich von der Person ausgenutzt, oder sie war unsensibel, oder sie ignorierte Ihre Bitte, ein unangenehmes Verhalten einzustellen. Schon bevor Sie Ihren Unmut äußern konnten, scheint sie Ihre Stimmung aufgegriffen zu haben, was sich in einem beleidigten Schmollen äußert. Wenn Sie sie darauf ansprechen, wird sie still und wirkt verletzt oder beleidigt. Es ist aber nicht das Schweigen einer Person, die Reue empfindet. Nein, so jemand antwortet vermutlich mit: »Na gut. Meinetwegen. Wie du meinst.« Jedwede Entschuldigung trägt sie auf eine Art und Weise vor – durch den Tonfall oder die Mimik –, die subtil Zweifel zum Ausdruck bringt, dass sie wirklich etwas falsch gemacht haben sollte.

Wenn die Person besonders clever ist, wird sie als Reaktion etwas hervorzaubern, das Sie in der Vergangenheit gesagt oder getan haben – etwas, das Sie längst vergessen haben, sie aber immer noch wurmt –, als wären Sie selbst nicht so unschuldig, wie sie tun. Es klingt eigentlich nicht wie etwas, das Sie gesagt oder getan haben, aber Sie sind sich nicht hundertprozentig sicher. Womöglich sagt sie auch etwas zu ihrer Verteidigung, das Sie dermaßen auf die Palme bringt, dass Sie wütend werden, und dann kann die Person Ihnen vorwerfen, feindselig, aggressiv und unfair zu sein.

Wie auch immer die Reaktion ausfällt, Sie haben immer das dumpfe Gefühl, dass Sie womöglich die ganze Zeit im Unrecht waren. Vielleicht haben Sie doch etwas überreagiert oder waren paranoid? Unter Umständen zweifeln Sie auch leicht an Ihrem Verstand – Sie wissen, dass Sie verärgert waren, aber irgendwie können Sie gerade Ihren eigenen Gefühlen nicht trauen. Jetzt sind Sie derjenige, der sich schuldig fühlt, als wären Sie für all die Anspannung verantwortlich. Es wäre besser, alles noch einmal zu überdenken und so eine unangenehme Erfahrung nicht zu wiederholen, sagen Sie sich daher.

Zu allem Überfluss sind passive Aggressoren oft anderen Leuten gegenüber sehr nett und höflich und spielen nur mit Ihnen ihre Spielchen, weil Sie der Einzige sind, den sie kontrollieren wollen. Wenn Sie versuchen, anderen

Leuten von Ihrer Verärgerung und Wut zu berichten, stoßen Sie auf Unverständnis, und die Schuldverschiebung ist doppelt effektiv.

Diese Strategie ist eine Methode, um alle Arten von unangenehmem Verhalten zu verschleiern, jede Art von Kritik abzuwehren und andere Leute davon abzuhalten, sie wegen dem, was sie tun, zur Rede zu stellen. Auf diese Weise erlangen sie Macht über Ihre Gefühle, manipulieren sie nach Belieben und kommen mit allem, was sie tun, straffrei davon. Sie nutzen die Tatsache aus, dass viele von uns seit frühester Kindheit dazu neigen, sich beim kleinsten Anlass schuldig zu fühlen. Diese Strategie kommt besonders häufig in persönlichen Beziehungen zum Einsatz, aber Sie werden sie in leicht verwässerter Form auch in der Arbeitswelt antreffen. Gewisse Personen werden ihre Überempfindlichkeit bei jedweder Kritik und dem darauffolgenden Drama, das sie aufwirbeln, einsetzen, um andere Leute davon abzubringen, sie jemals ernsthaft zur Rede zu stellen.

Um dieser Strategie entgegenzuwirken, müssen Sie in der Lage sein, die Schuldverschiebung zu erkennen und sich nicht davon beeinflussen zu lassen. Ihr Ziel ist es nicht, die andere Person wütend zu machen, also lassen Sie sich nicht in gegenseitige Anschuldigungen verwickeln. Sie ist besser in diesem Dramaspiel, als Sie es sind, und sie zehrt davon, Macht über Sie auszuüben und Sie auf die Palme zu bringen. Bleiben Sie daher ruhig und zeigen Sie sich fair; geben Sie zu, teilweise schuld an dem Problem zu sein, sofern dies gerechtfertigt ist. Machen Sie sich bewusst, wie schwierig es ist, solche Typen dazu zu bringen, ihr Verhalten zu reflektieren und es zu ändern; sie sind dafür einfach zu überempfindlich.

Sie brauchen unbedingt den nötigen Abstand, um die Person zu durchschauen und sich von ihr zu lösen. Zu diesem Zweck müssen Sie lernen, Ihren früheren Gefühlen zu trauen. Nach Situationen, in denen sie Sie zu reizen versucht, sollten Sie sich notieren, was sie getan hat, und sich ihr Verhalten merken. Vielleicht erkennen Sie dabei, dass Sie tatsächlich gerade überreagieren. Doch falls nicht, können Sie zu diesen Notizen zurückkehren, um sich selbst davon zu überzeugen, dass Sie nicht verrückt sind, um den Mechanismus der Schuldzuweisung sofort zu stoppen. Indem Sie nicht zulassen, dass diese Verschiebung eintritt, bringen Sie die Person vielleicht davon, von dieser Strategie abzulassen. Falls nicht, ist es am besten, den Kontakt mit einem solchen passiven Aggressor zu verringern.

Die Strategie des passiven Tyrannen

Die Person, für die Sie arbeiten, scheint vor Energie, Ideen und Charisma nur so zu sprühen. Sie mag ein wenig unorganisiert sein, aber das ist normal – sie hat doch so viel zu tun, so viel Verantwortung und so viele Pläne, dass sie nicht alles im Blick behalten kann. Sie braucht Ihre Hilfe, und Sie verausgaben sich, um sie der Person zu geben. Sie hören ihren Anweisungen ganz genau zu und versuchen sie auszuführen. Gelegentlich lobt die Person Sie, und das treibt Sie an, aber manchmal bekommen Sie Vorhaltungen, dass Sie sie im Stich lassen, und das bleibt Ihnen länger im Gedächtnis haften als das Lob. Sie können sich niemals wohlfühlen oder sich Ihrer Position sicher sein. Sie müssen sich immer mehr anstrengen, um diese hässlichen Gefühlsausbrüche zu vermeiden. Die Person ist extrem perfektionistisch und hat hohe Ansprüche, denen Sie scheinbar einfach nicht gerecht werden. Sie bemühen sich krampfhaft, ihre Bedürfnisse vorherzusehen, und leben in ständiger Angst davor, sie zu enttäuschen. Wenn sie Sie aktiv herumkommandieren würde, würden Sie einfach das tun, was sie von Ihnen verlangt. Aber weil sie passiv und launisch ist, zwingt sie Sie dazu, doppelt so hart zu arbeiten, um es ihr recht zu machen.

Diese Strategie wird generell von Machtmenschen angewendet, wenn sie es mit ihren Untergebenen zu tun haben, aber sie könnte auch in Beziehungen zum Einsatz kommen, wenn ein Partner den anderen tyrannisiert, weil er unmöglich zufriedengestellt werden kann. Diese Strategie beruht auf folgender Logik: Wenn jemand weiß, was Sie haben wollen und wie er es für Sie bekommen kann, hat er Macht über Sie. Wenn er Ihren Anweisungen folgt und Ihre Wünsche erfüllt, können Sie ihn nicht kritisieren. Wenn er konsequent vorgeht, können Sie sogar von seiner Arbeit abhängig werden, und er kann Zugeständnisse aus Ihnen herauspressen, indem er droht, Sie zu verlassen. Aber wenn andere keinen blassen Schimmer haben, was tatsächlich funktioniert und was nicht, wenn sie nicht genau sagen können, welche Art von Verhalten Lob auf sich zieht und welche Bestrafung, sind sie weder mächtig noch unabhängig und können dazu gebracht werden, alles zu tun. Wie bei einem Hund wird ein gelegentliches Tätscheln ihrer Schulter ihre Unterwerfung nur verstärken. So gelang es beispielsweise Michael Eisner, diktatorische Kontrolle über jeden in seiner Nähe auszuüben, einschließlich Jeffrey Katzenberg (siehe Kapitel 11).

Wenn diese Tyrannen verlassen werden, ist ihnen das herzlich egal. Das zeigt nur, dass diese Person ein wenig Unabhängigkeit aufrechterhalten konnte, und sie werden daher einen Ersatz finden, der unterwürfiger ist,

zumindest für den Moment. Manchmal verstärken sie auch ihr schwieriges Verhalten, um bestimmte Personen zu testen und sie dazu zu bringen, zu kündigen und sich zu unterwerfen. Solche Tyrannen benehmen sich auch gerne einmal wie hilflose Kinder. Sie sind der temperamentvolle Künstler oder das Genie, so natürlich brillant wie geistesabwesend. Ihre Bitten um Hilfe von Ihnen und ihr dringendes Bedürfnis, dass Sie mehr tun, scheint ihre Verletzlichkeit nur noch mehr zum Ausdruck zu bringen. Sie nutzen diese gespielte Schwäche, um die hässliche Natur ihrer Tyrannei zu rechtfertigen.

Es ist sehr hart, gegen solche Typen Strategien zu entwickeln, weil sie oft Ihre Vorgesetzten sind und daher echte Macht über Sie haben. Sie neigen dazu, überempfindlich und jähzornig zu sein, was dazu führt, dass jede Form des Widerstands oder inneren Ablösung schwer aufrechtzuhalten ist. Eine offenkundige Rebellion würde die Situation nur verschlimmern. Sie müssen sich zunächst einmal klarmachen, dass sie diese Strategie bewusster einsetzen, als es den Anschein hat. Solche Menschen sind nicht schwach und hilflos, sondern gerissene Tyrannen. Statt darüber nachzudenken, was sie Positives gesagt oder getan haben, sollten Sie vielmehr an ihre Manipulationen und Härte denken. Wenn Sie sich emotional von ihnen distanzieren, wird die obsessive Haltung neutralisiert, die sie Ihnen einzuimpfen versuchen. Doch letzten Endes wird nichts wirklich funktionieren, denn aufgrund ihrer Überempfindlichkeit bemerken sie natürlich Ihre Distanzierung, woraufhin sich ihr Verhalten nur noch verschlimmert. Das einzige echte Gegenmittel ist es zu kündigen und sich zu erholen. Kein Job der Welt rechtfertigt eine solche Misshandlung, und es könnte Jahre dauern, sich von dem Schaden zu erholen, den Ihr Selbstwertgefühl dadurch genommen hat.

Kontrollierte Aggression

Wir kommen mit einer mächtigen Energie auf die Welt, die rein menschlicher Natur ist. Wir können sie Willenskraft nennen, Durchsetzungsfähigkeit oder sogar Aggression, aber sie wird mit unserer Intelligenz und Gerissenheit gemischt. Sie wurde uns in ihrer reinsten Form in der Kindheit offenbart. Diese Energie machte uns mutig und abenteuerlustig, nicht nur körperlich, sondern auch mental. Wir wollten Ideen erkunden und Wissen aufsaugen. Sie sorgte dafür, dass wir aktiv Freunde suchten, mit denen wir gemeinsam die Welt erkunden konnten. Sie machte uns auch ziemlich unnachgiebig, wenn es

darum ging, Probleme zu lösen oder das zu bekommen, was wir wollten. (Kinder können oft sehr fordernd sein.) Sie brachte uns dazu, der Welt und neuen Erfahrungen gegenüber aufgeschlossen zu sein. Und wenn wir uns lange genug frustriert oder hilflos fühlten, konnte dieselbe Energie uns ungewöhnlich kampflustig machen.

Wenn wir älter werden und mehr Frustration, Widerstand von anderen und Gefühle des ungeduldigen Machtstrebens erleben, können manche von uns chronisch aggressiv werden. Ein anderes Phänomen ist aber sogar noch gängiger: Wir fühlen uns unwohl mit der fordernden Energie in uns und unserem Potenzial für aggressives Verhalten, haben sogar regelrecht Angst davor. Durchsetzungsstark und abenteuerlustig zu sein könnte zu einer gescheiterten Aktion führen, durch die wir uns exponiert und verletzlich fühlen. Wenn wir diese Energie zu stark zum Ausdruck bringen, mögen uns manche Leute vielleicht nicht. Wir könnten Konflikte entfachen. Vielleicht haben uns unsere Eltern auch eine Art von Scham für unsere aggressiven Ausbrüche eingeimpft. Jedenfalls kann es passieren, dass wir den aggressiven Teil unseres Selbst als gefährlich einstufen. Doch da diese Energie nicht verschwinden kann, richten wir sie nach innen und erschaffen das, was der große englische Psychoanalytiker Ronald Fairbairn als den *inneren Saboteur* bezeichnete.

Der innere Saboteur arbeitet wie ein eingebauter Verfolger, der uns ständig beurteilt und angreift. Wenn wir versuchen, etwas zu tun, erinnert er uns umgehend daran, dass wir möglicherweise scheitern werden. Er versucht, jede Ausgelassenheit zu dämpfen, weil uns das für die Kritik anderer anfällig machen könnte. Er bewirkt, dass wir uns mit starken Gefühlen des Vergnügens oder dem Ausdruck tiefer Emotionen unwohl fühlen. Er bringt uns dazu, unsere Ambitionen zu dämpfen, um uns besser in die Gruppe einzufügen und nicht aufzufallen. Er will, dass wir uns nach innen zurückziehen, wo wir uns selbst beschützen können, selbst wenn das zu einer Depression führt. Und er bringt uns dazu, der Welt ein falsches Selbstbild zu präsentieren, das bescheiden und zurückhaltend ist. Letztlich arbeitet der interne Saboteur darauf hin, unsere Energie zu senken und unseren Aktionsradius einzuschränken, wodurch wir unsere Welt überschaubarer und berechenbarer, aber zugleich auch ziemlich unbelebt machen. Er hat dasselbe Ziel wie der Aggressor – das Erlangen von Kontrolle durch Ungewissheit –, aber auf dem genau entgegengesetzten Weg.

Der interne Saboteur kann auch einen dämpfenden Effekt auf unsere

mentalen Kräfte haben. Er redet uns aus, mutig zu sein und abenteuerlich in unserem Denken. Wir schränken daraufhin unsere Ideen ein und geben uns mit den konventionellen Meinungen der Gruppe zufrieden, weil diese sicherer scheinen. Kreative Menschen zeigen große Aggressivität in ihrer Denkweise, eben weil sie versuchen, viele Möglichkeiten auszuprobieren und nach potenziellen Lösungen zu suchen. Indem wir versuchen, uns von jeder Form von aggressivem Impuls zu befreien, zerstören wir unsere kreativen Energien.

Sie müssen Folgendes verstehen: Es war nie ein Problem, dass wir Menschen durchsetzungsfähig und aggressiv sind. Damit würden wir ja ein Problem aus unserer eigenen Natur machen. Die positiven und negativen Aspekte dieser Energie sind zwei Seiten derselben Medaille. Wenn wir versuchen, das Negative zu verringern, uns also dem internen Saboteur ergeben, dämpft das nur das Positive. Das wahre Problem ist, dass wir nicht wissen, wie wir diese Energie auf eine erwachsene, produktive und prosoziale Weise einsetzen können. Diese Energie muss als vollkommen menschlich und potenziell positiv angenommen werden. Was wir tun müssen, ist, sie für unsere eigenen Zwecke zu zähmen und zu trainieren. Statt chronisch aggressiv zu sein, passiv-aggressiv oder unterdrückt, können wir diese Energie konzentriert und rational machen. Wie alle Formen von Energie besitzt sie viel mehr Kraft, wenn sie konzentriert und dauerhaft ist. Wenn wir diesem Pfad folgen, können wir einen Teil des reinen Geistes spüren, den wir als Kinder hatten, und wir fühlen uns mutiger, integrierter und authentischer.

Im Folgenden werden vier potenziell positive Elemente dieser Energie aufgeführt, die wir disziplinieren und benutzen können, um das zu verbessern, was die Evolution uns in die Wiege gelegt hat.

Ehrgeiz

Wenn man in der heutigen Welt sagt, dass man ehrgeizig ist, gibt man oft zu, dass man etwas leicht Schmutziges tut, vielleicht zu viel Selbstversunkenheit offenbart. Aber denken Sie nur an Ihre Kindheit und Jugend zurück – Sie haben unweigerlich große Träume und Ziele für sich selbst verfolgt. Sie wollten auf irgendeine Weise ein Zeichen in der Welt setzen. Sie spielten in Ihrem Geist verschiedene Szenen des künftigen Ruhms durch. Das war ein ganz natürlicher Impuls und Sie haben sich nicht dafür geschämt. Als Sie dann älter wurden, versuchten Sie möglicherweise, diesen Impuls zu

unterdrücken. Entweder behielten Sie Ihren Ehrgeiz für sich und handelten bescheiden, oder Sie hörten gänzlich auf zu träumen und versuchten zu vermeiden, selbstsüchtig zu erscheinen und dafür verurteilt zu werden.

Ein Großteil der abfälligen Bemerkungen, die in unserer Kultur über Ehrgeiz und ehrgeizige Menschen gemacht werden, rührt von dem enormen Neid her, den wir angesichts der Leistungen anderer empfinden. Ihren jugendlichen Ehrgeiz zu verringern ist ein Zeichen dafür, dass Sie sich selbst nicht mögen oder respektieren; Sie glauben nicht mehr, dass Sie es verdienen, die Macht und Anerkennung zu haben, von der Sie einst geträumt haben. Sie sind dadurch aber nicht erwachsener, sondern einfach nur anfälliger für ein Scheitern – denn indem Sie Ihre Ambitionen senken, schränken Sie Ihre Möglichkeiten ein und verringern Ihre Energie. Wenn Sie versuchen, nicht ehrgeizig zu wirken, sind Sie einfach nur genauso selbstversunken wie jeder andere; sie wollen so demütig und heilig wie möglich wirken, und Sie wollen dies nach außen projizieren.

Manche Leute bleiben auch mit zunehmendem Alter ehrgeizig, aber ihre Ambitionen sind zu vage. Sie wollen Erfolg, Geld und Aufmerksamkeit. Wegen solcher Unklarheit ist es für sie schwer, jemals das Gefühl zu haben, ihre Bedürfnisse befriedigt zu haben. Was macht »genug« Geld oder Erfolg oder Macht aus? Weil sie sich nicht sicher sind, was sie wollen, können sie ihren Wünschen keine Grenze setzen, und obwohl dies nicht in jedem Fall so ist, kann dies zu aggressivem Verhalten führen, weil sie immer mehr wollen und nicht wissen, wann sie aufhören sollen.

Was Sie stattdessen tun müssen, ist, diesen kindlichen Teil in Ihrem Inneren zu akzeptieren, zu Ihren frühesten Ambitionen zurückzukehren und sie so spezifisch wie möglich zu machen. Sie wollen ein spezielles Buch schreiben, profunde Gedanken oder Emotionen zum Ausdruck bringen; Sie wollen die Art von Unternehmen gründen, das Sie schon immer fasziniert hat; Sie wollen eine kulturelle oder politische Bewegung schaffen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Diese spezifische Ambition mag vielleicht übergroß scheinen, aber Sie können sich den Endpunkt genau vorstellen und wie Sie dorthin kommen. Je deutlicher Sie sehen können, was Sie erreichen wollen, umso wahrscheinlicher werden Sie es auch realisieren. Ihre Ambitionen sind vielleicht mit bestimmten Herausforderungen verbunden, aber diese sollten nicht so hoch gegriffen sein, dass Sie sie nicht erreichen können.

Sobald Ihr Ziel verwirklicht ist, ganz egal wie lange es dauert, wenden Sie sich einer neuen Ambition zu, einem neuen Projekt, und spüren dabei die

enorme Befriedigung, das letzte Ziel erreicht zu haben. Sie halten bei diesem aufwärts gerichteten Prozess nicht an, sondern nehmen an Fahrt auf. Entscheidend sind Ihre Willenskraft und Ihre aggressive Energie, die Sie in jedes ehrgeizige Projekt stecken. Lassen Sie sich nicht von Zweifeln und Schuld anstecken; Sie sind im Einklang mit Ihrer Natur und Sie werden reichlich dafür belohnt werden.

Beharrlichkeit

Wenn Sie Kleinkinder beobachten, werden Sie merken, wie eigensinnig und unnachgiebig sie sein können, wenn sie etwas wollen. Diese Beharrlichkeit ist angeboren, aber es ist eine Eigenschaft, die wir leicht verlieren, wenn wir ein Problem haben oder auf Widerstand stoßen. Wir bringen zwar die Energie auf, um das Problem in Angriff zu nehmen, aber in unserem Hinterkopf haben wir Zweifel: Sind wir der Aufgabe wirklich gewachsen? Diese minimale Verringerung unseres Selbstvertrauens äußert sich als Verringerung der Energie, mit der wir das Problem in Angriff nehmen. Dies führt zu einem weniger effektiven Ergebnis, welches das Volumen unserer Hintergrundzweifel umso stärker anhebt und den Effekt unserer nächsten Handlung oder Tat mindert. An einem gewissen Punkt geben wir die Niederlage zu und geben auf. Aber wir geben zu schnell auf! Wir ergeben uns innerlich, noch lange bevor wir uns nach außen hin ergeben.

Sie müssen Folgendes verstehen: Kaum etwas auf dieser Welt kann beharrlicher menschlicher Energie standhalten. Wenn wir nur genügend Schläge mit genügend Kraft austeilen, werden die Dinge irgendwann nachgeben. Schauen Sie nur einmal, wie viele großartige Persönlichkeiten in der Menschheitsgeschichte auf diese Weise Erfolg hatten. Es war die akribische Beharrlichkeit über viele Jahre, die es Thomas Edison ermöglichte, die richtige Variante der Glühbirne zu erfinden, oder die es Marie Curie ermöglichte, das Radium zu entdecken. Sie machten einfach weiter, wenn andere schon längst aufgegeben hatten. Über einen Zeitraum von zehn Jahren erkundete Albert Einstein jede mögliche Lösung mithilfe von kontinuierlichen Gedankenexperimente, Tag und Nacht, bis er schließlich auf die Relativitätstheorie kam. Im spirituellen Bereich war der berühmte Zen-Meister Hakuin im 18. Jahrhundert in der Lage, die vollständige Erleuchtung zu erlangen und einen aussterbenden Zweig des Zen-Buddhismus wiederzubeleben, weil er sich mehr als zwanzig Jahre lang mit eiserner Beharrlichkeit dieser Aufgabe gewidmet hatte. Diese aggressive

Energie, die von innen heraus ungeteilt ist, zielt mit laserscharfem Fokus auf jedes Problem und jeden Widerstand.

Das liegt daran, dass das Kleinkind oder der Wissenschaftler oder der angehende Zen-Schüler etwas so sehr will, dass es beziehungsweise ihn nichts und niemand davon abhalten wird. Sie alle verstehen die Macht der Beharrlichkeit, die auf diese Weise eine selbsterfüllende Prophezeiung wird – und weil sie ihren Wert kennen, sind sie in der Lage, die Energie und den Glauben an sich selbst zu mobilisieren, um das Problem zu lösen. Sie übernehmen Hannibals Motto: »Entweder ich finde einen Weg, oder ich mache mir einen.« Sie müssen dasselbe tun. Das gelingt Ihnen aber nur, wenn Sie etwas so sehr wollen, dass nichts Sie davon abhalten oder Ihre Energie schmälern wird. Erfüllen Sie sich mit dem nötigen Begehren, um dieses Ziel zu erreichen. Trimmen Sie sich darauf, nicht so leicht aufzugeben, wie Sie es in der Vergangenheit getan haben. Greifen Sie immer wieder an, aus anderen Positionen, auf neue Art und Weise. Lassen Sie die Zweifel im Hintergrund fallen und schlagen Sie mit voller Kraft zu, wohl wissend, dass Sie alles durchbrechen können, wenn Sie nur nicht nachlassen. Wenn Sie einmal die Macht dieser Angriffsform gespürt haben, werden Sie immer wieder darauf zurückgreifen.

Furchtlosigkeit

Wir sind von Natur aus mutige Geschöpfe. Als Kinder hatten wir keine Angst, mehr einzufordern oder unseren Willen durchzusetzen. Wir waren in vielerlei Hinsicht erstaunlich resilient und furchtlos. Zaghaftigkeit ist eine Eigenschaft, die wir uns normalerweise aneignen. Sie ist eine Folge der zunehmenden Ängste, wenn wir älter werden und die Zuversicht in unsere Kräfte verlieren, das zu bekommen, was wir wollen. Wir machen uns übermäßig viele Sorgen darüber, wie die Leute uns wahrnehmen und was sie wohl denken, wenn wir für uns selbst einstehen. Wir verinnerlichen ihre Zweifel. Wir ängstigen uns vor jeder Form von Konflikt oder Konfrontation, die Emotionen aufsteigen lässt und zu Konsequenzen führt, die wir nicht prognostizieren oder kontrollieren können. Wir eignen uns die Gewohnheit an, nachzugeben. Wir sagen nicht, was wir fühlen, auch wenn es angemessen wäre, und es gelingt uns nicht, dem schädlichen Verhalten anderer Grenzen zu setzen. Es fällt uns schwer, um eine Gehaltserhöhung oder Beförderung zu bitten oder den Respekt einzufordern, der uns zusteht. Wenn wir unseren Mut verlieren – eine positive Form der Aggression –, ist das gleichbedeutend

damit, einen tiefen Teil unseres Selbst zu verlieren, und das ist eine schmerzhafte Erfahrung.

Sie müssen versuchen, die Furchtlosigkeit wiederzuerlangen, die Sie einst besessen haben, indem Sie entsprechende Schritte vornehmen: Das Wichtigste ist es zuerst, sich selbst davon zu überzeugen, dass Sie gute und bessere Dinge im Leben verdienen. Sobald Sie das spüren, können Sie anfangen, in alltäglichen Situationen Kontra zu geben und Leuten zu widersprechen, wenn sie sich als unsensibel erweisen. Sie lernen so, sich selbst zu verteidigen. Vielleicht sprechen Sie Leute auf ihr passiv-aggressives Verhalten an, oder Sie halten Ihre Meinung nicht zurück, obwohl Sie wissen, dass die anderen sie nicht teilen, oder Sie sagen anderen klipp und klar, dass ihre Idee schlecht ist. Sie werden sehen, dass Sie weniger zu befürchten haben als Sie glaubten. Unter Umständen gewinnen Sie sogar den Respekt der anderen. Probieren Sie das jeden Tag in kleinem Rahmen aus.

Sobald Sie Ihre Angst in diesen weniger gravierenden Begegnungen abgelegt haben, können Sie anfangen, sich schwereren Herausforderungen zu stellen. Sie können größere Forderungen an andere stellen und eine bessere Behandlung einfordern, oder sie auffordern, die gute Arbeit zu honorieren, die Sie leisten. Tun Sie dies, ohne sich zu beschweren oder sich zu rechtfertigen. Machen Sie den Rowdys und Rüpeln klar, dass Sie kein braves Lämmchen sind oder sich nicht so leicht manipulieren lassen wie andere. Sie können genauso unnachgiebig wie sie sein, wenn es darum geht, ihre Interessen zu verteidigen. In Verhandlungen können Sie sich darauf trimmen, sich nicht mit weniger zufrieden zu geben, sondern fordernder zu werden, und sehen, wie weit Sie die andere Seite zum Einlenken bewegen können.

Sie können diesen wachsenden Mut auch auf Ihre Arbeit anwenden. Sie werden nicht mehr so viel Angst haben, einzigartige Dinge zu erschaffen oder sich Kritik und Niederlagen zu stellen. Sie werden in angemessenem Rahmen Risiken eingehen und Dinge ausprobieren. All das muss langsam aufgebaut werden, wie ein Muskel, der sich durch Nichtbenutzung zurückgebildet hat. Also riskieren Sie keine große Schlacht oder aggressive Reaktionen, bevor Sie dafür gewappnet sind. Doch indem Sie diesen Muskel weiterentwickeln, gewinnen Sie das Selbstvertrauen, mit dessen Hilfe Sie jeder Widrigkeit im Leben furchtlos trotzen werden.

Wut

Es ist völlig natürlich und gesund, wenn Sie angesichts bestimmter Typen

Wut empfinden – jene, die auf unfaire Weise Ihr Vorankommen behindern; die vielen Narren, die zwar Macht haben, aber faul und inkompetent sind; die scheinheiligen Kritiker, die ihre Klischees mit so viel Überzeugung vertreten und Sie angreifen, ohne Ihre Sichtweisen zu verstehen. Die Liste könnte ewig so weitergehen. Ein Gefühl wie Wut kann ein starkes, motivierendes Mittel sein, um ins Handeln zu kommen. Es kann Ihnen wertvolle Energie verleihen. Sie sollten es daher nutzen und im Laufe Ihres Lebens für genau solche Zwecke einsetzen. Was Sie vielleicht zurückhält oder Ihre Wut unterdrückt, ist, dass sie eine dermaßen toxische und hässliche Emotion sein kann, wie das vor allem in unserer Kultur so ist.

Was Wut toxisch macht, ist das Ausmaß, in dem sie von der Realität entkoppelt ist. Menschen kanalisieren ihre natürliche Frustration in Wut und richten diese auf einen vagen Feind oder Sündenbock, der von Demagogen heraufbeschworen und verbreitet wird. Sie bilden sich große Verschwörungen hinter einfachen, unvermeidlichen Realitäten wie Steuern oder Globalisierung oder den Veränderungen ein, die in allen historischen Phasen eingetreten sind. Sie glauben, dass bestimmte Kräfte auf der Welt für ihren mangelnden Erfolg oder ihre mangelnde Macht verantwortlich sind, statt ihre eigene Ungeduld und mangelnde Anstrengung als Ursache auszumachen. Es gibt keinen Gedanken hinter ihrer Wut, und so führt sie nirgendwo hin oder wird destruktiv.

Sie müssen das Gegenteil tun und Ihre Wut auf sehr spezifische Individuen und Kräfte richten. Analysieren Sie die Emotion: Sind Sie sicher, dass Ihre Frustration nicht aus Ihrem eigenen Unvermögen stammt? Verstehen Sie wirklich die Ursache der Wut und wogegen sie gerichtet werden soll? Neben der Bestimmung, ob dies gerechtfertigt ist und wogegen die Wut gerichtet werden sollten, analysieren Sie auch die beste Art, diese Emotion zu kanalisieren, die beste Strategie, um Ihre Gegner zu besiegen. Ihre Wut ist kontrolliert, realistisch und richtet sich auf die eigentliche Quelle des Problems, ohne dass Sie den Blick auf das verlieren, was die Emotion ursprünglich ausgelöst hat.

Die meisten Menschen lassen ihre Wut auf kathartische Weise heraus, in einer gewaltigen Unmutsäußerung, und dann verschwindet das Gefühl und sie fallen in ihre alte Selbstgefälligkeit zurück oder werden verbittert. Sie müssen darauf hinarbeiten, Ihre Wut abzukühlen und sie eher köcheln statt brodeln zu lassen. Kontrollierte Wut wird Ihnen helfen, die Entschlossenheit und Geduld aufzubringen, die Sie brauchen, wenn der Kampf vielleicht

länger dauert, als Sie ursprünglich gedacht haben. Behalten Sie die mangelnde Fairness oder die Ungerechtigkeit im Hinterkopf und nutzen Sie sie als treibende Kraft. Wahre Befriedigung entsteht nicht durch einen großen emotionalen Ausbruch, sondern indem Sie den Tyrannen besiegen und die Kleingeister als das entlarven, was sie sind.

Scheuen Sie sich nicht, Ihre Wut bei Ihrer Arbeit zu nutzen, vor allem wenn sie mit einem guten Zweck verbunden ist oder wenn Sie sich selbst durch etwas Kreatives ausdrücken. Es ist oft die Wahrnehmung kontrollierter Wut, die einen Redner so wirkungsvoll macht; das machte einen Großteil des Charismas von Malcom X aus. Betrachten Sie einmal die ältesten und faszinierendsten Kunstwerke, Sie werden oft die kontrollierte Wut dahinter lesen oder spüren können. Wir alle sind so vorsichtig und korrekt, dass es wie eine frische Brise ist, wenn wir die sorgfältig kanalisierte Wut in einem Film, Buch oder anderen Kunstwerk spüren. Es zieht all unsere eigenen Frustrationen und Ablehnungen an und verschafft ihnen ein Ventil. Wir erkennen, dass es etwas Echtes und Authentisches ist. In Ihrer expressiven Arbeit dürfen Sie niemals vor der Wut zurückscheuen, sondern müssen sie einfangen und kanalisieren, wodurch Sie Ihrer Arbeit Leben und Dynamik einhauchen. Indem Sie einer solchen Wut Ausdruck verleihen, werden Sie immer ein Publikum finden.

> *Macht ist für die Kommunikation erforderlich. Um sich vor eine gleichgültige oder feindselig gestimmte Gruppe zu stellen und seine Meinung zu vertreten, oder einem Freund gegenüber Wahrheiten auszusprechen, die tief gehen und weh tun, bedarf es Selbstbestätigung, Durchsetzungsfähigkeit und gelegentlich auch Aggression.*
>
> ROLLO MAY

17 REITEN SIE AUF DER WELLE DES ZEITGEISTS

DAS GESETZ DER GENERATIONSBEDINGTEN KURZSICHTIGKEIT

Sie sind in eine Generation hineingeboren, die Ihre Identität stärker definiert, als Sie es sich vorstellen können. Ihre Generation will sich von der vorangegangenen unterscheiden und der Welt einen neuen Akzent verleihen. Dabei bildet sie bestimmte Geschmäcker, Werte und Denkweisen aus, die Sie als Individuum verinnerlichen. Mit zunehmendem Alter neigen diese generationsbedingten Werte und Ideen dazu, Ihnen den Zugang zu anderen Sichtweisen zu verstellen, wodurch sich Ihre geistige Perspektive verengt. Ihre Aufgabe ist es, ein möglichst umfassendes Verständnis davon zu erlangen, wie groß dieser Einfluss auf Ihre Identität und Weltsicht ist. Wenn Sie den Geist Ihrer Generation und der Ära kennen, werden Sie besser in der Lage sein, auf der Welle des Zeitgeists zu reiten. Sie werden derjenige sein, der die Trends vorausahnt und setzt, nach denen Ihre Generation lechzt. Sie werden Ihren Geist von den geistigen Einschränkungen befreien, die Ihnen durch Ihre Generation auferlegt wurden, und Sie werden mehr zu der Person, die Sie gerne wären, mit all der Macht, die Ihnen die Freiheit bringen wird.

Die steigende Flut

Am 10. Mai 1774 starb der vierundsechzigjährige König Ludwig XV. von Frankreich, und obwohl das Land in die obligatorische Staatstrauer fiel, spürten viele Franzosen einen Hauch von Erleichterung. Er hatte Frankreich über fünfzig Jahre lang beherrscht. Das Land war unter seiner Führung zwar zur vorherrschenden Macht in Europa aufgestiegen, aber die Dinge

veränderten sich – die wachsende Mittelschicht sehnte sich nach Macht, die Landbevölkerung war rastlos und die Leute wünschten sich generell eine neue Richtung. Und so begrüßte das französische Volk seinen neuen Herrscher, König Ludwig XVI., den Enkelsohn des verstorbenen Königs, der damals gerade einmal zwanzig Jahre alt war. Er und seine junge Frau Marie Antoinette verkörperten eine neue Generation, die dem Land und der Monarchie an sich mit Sicherheit frischen Wind einhauchen würde.

Der junge König teilte diesen Optimismus seiner Untertanen aber nicht. Gelegentlich geriet er sogar beinahe in Panik. Seit er ein kleiner Junge war, ängstigte ihn die Aussicht darauf, eines Tages den Thron besteigen zu müssen. Im Vergleich zu seinem umgänglichen Großvater war der junge Ludwig menschenscheu; er war unsicher, gehemmt und hatte Angst davor, Fehler zu machen. Er hatte das Gefühl, dass die erhabene Rolle des französischen Königs seine Fähigkeiten überstieg. Nun, da er den Thron bestiegen hatte, würde er seine Unsicherheit nicht vor dem Hof und dem französischen Volk verbergen können. Doch als er sich auf seine Krönung vorbereitete, die im Frühjahr des Jahres 1775 stattfinden sollte, änderte sich Ludwigs Einstellung. Er hatte beschlossen, sich mit der Krönungszeremonie vertraut zu machen, damit er vorbereitet war und keine Fehler machte, und was er dabei lernte, gab ihm die Zuversicht, die er so dringend benötigte.

Der Legende zufolge hatte eine Taube, die vom Heiligen Geist entsandt wurde, heiliges Öl hinterlassen, das in einer Kirche in der Stadt Reims aufbewahrt und seit dem 9. Jahrhundert benutzt wurde, um alle französischen Könige zu salben. Sobald der König mit diesem Öl gesalbt wurde, stand er über den Sterblichen und war mit einer göttlichen Macht ausgestattet, die ihn zum Leutnant Gottes auf Erden machte. Das Ritual stellte die Vermählung des neuen Königs mit der Kirche und dem französischen Volk dar. In seinem Körper und Geist konnte der König nun das gesamte Volk verkörpern, ihrer beider Schicksale waren untrennbar miteinander verbunden. Und weil er von Gott geweiht war, konnte sich der König auf die Führung und den Schutz des Herrn verlassen.

In den 1770er Jahren betrachteten viele Franzosen und progressive Geistliche dieses Ritual als das Relikt einer abergläubischen Vergangenheit. Aber Ludwig sah das anders. Für ihn hatte die Altertümlichkeit des Rituals etwas Beruhigendes an sich. Indem er an seine Bedeutung glaubte, würde er in der Lage sein, seine Ängste und Zweifel zu überwinden. Er erhielt damit ein tiefes Sendungsbewusstsein, seine göttliche Natur würde durch die

Salbung Realität werden.

Ludwig beschloss, dieses heilige Ritual in seiner ursprünglicheren Form auszuführen. Und er würde es sogar noch weiter treiben. Im Schloss von Versailles bemerkte er, dass viele Gemälde und Statuen von Ludwig XIV. diesen als römischen Gott darstellten – eine Methode, um den Eindruck symbolisch zu festigen, dass die französische Monarchie an sich altehrwürdig und unerschütterlich war. Der neue König beschloss, dass er sich für den öffentlichen Teil der Krönung mit ähnlichen Sinnbildern umgeben wollte; er wollte seine Untertanen mit dem Prunk und den Symbolen beeindrucken, die er gewählt hatte. Ludwig XVI. wurde am 11. Juni 1775 gekrönt, und in der Menschenmenge vor der Kathedrale war an jenem warmen Tag ein sehr kurioser Tourist – ein fünfzehnjähriger Junge namens Georges-Jacques Danton. Er war ein Internatsschüler in der Stadt Troyes. Seine Familie stammte aus der einfachen Landbevölkerung, aber sein Vater hatte es geschafft, Anwalt zu werden und gesellschaftlich aufzusteigen. Sein Vater starb, als Danton drei Jahre alt war, und seine Mutter hatte ihn in der Hoffnung erzogen, dass er in die Fußstapfen seines Vaters treten und Karriere machen würde.

Danton sah merkwürdig aus, man könnte auch sagen: hässlich. Er war für sein Alter ungewöhnlich groß, hatte einen gewaltigen Kopf und ein abstoßendes Gesicht. Während er auf dem elterlichen Bauernhof aufwuchs, war er zweimal von Bullen angegriffen worden, die mit ihren Hörnern seine Oberlippe aufrissen und seine Nase brachen. Manche fanden ihn beängstigend, aber viele waren von seinem jugendlichen Überschwang fasziniert und ignorierten sein Äußeres. Der Junge war einfach furchtlos, immer abenteuerlustig, und es war sein Mut, den andere anziehend fanden, vor allem seine Klassenkameraden.

Die liberalen Priester, die seine Schule leiteten, hatten beschlossen, demjenigen Schüler einen Preis zu verleihen, der den besten Aufsatz über die bevorstehende Krönung, ihre Notwendigkeit und ihre Bedeutung in einer Zeit, in der Frankreich versuchte, sich zu modernisieren, verfasste. Danton war kein Intellektueller. Er zog es vor, im Fluss zu baden oder andere körperliche Aktivitäten auszuüben. Das Fach, das ihm am meisten Spaß machte, war Geschichte, vor allem das antike Rom. Die historische Figur, mit der er sich am besten identifizieren konnte, war der große römische Anwalt und Redner Cicero. Cicero stammte ebenfalls aus der Mittelschicht. Danton lernte Ciceros Reden auswendig und entwickelte eine Vorliebe für die

Redekunst. Mit seiner festen Stimme war er ein absolutes Naturtalent, aber er war nicht sehr gut darin zu schreiben. Dennoch wollte er den Preis für den besten Aufsatz unbedingt gewinnen – damit würde er bei seinen Mitschülern sofort im Ansehen steigen. Um seine nicht besonders gut ausgeprägten schriftstellerischen Fähigkeiten auszugleichen, wollte er der Krönung persönlich beiwohnen, um eine lebhafte Beschreibung davon liefern zu können. Er spürte eine seltsame Verbundenheit mit dem jungen König: Sie lagen dem Alter nach nicht weit auseinander, beide waren groß gewachsen und alles andere als gutaussehend.

Danton schwänzte die Schule, um nach Reims zu kommen, das nur knapp einhundertdreißig Kilometer entfernt war; es war genau die Art von Abenteuer, die ihm immer zugesagt hatte. Er hatte seinen Freunden erzählt: »Ich will sehen, wie ein König entsteht.« Und so stahl er sich am Tag vor der Krönung nach Reims und traf gerade rechtzeitig ein. Er bewegte sich durch den Pulk braver Bürger, die sich vor der Kathedrale versammelten. Soldaten mit langen Hellebarden hielten sie zurück, nur der Adel durfte hineingehen. Danton schob sich so weit wie möglich nach vorne, und dann erblickte er den König, der ein außerordentlich prunkvolles, mit Diamanten und Gold besetztes Gewand trug und die Stufen hinaufstieg. Da gab es noch die hübsche Königin, die ihm in ihrem vornehmen Kleid folgte, ihre Frisur erstaunlich hoch aufgetürmt, gefolgt von anderen Mitgliedern ihres Gefolges. Aus der Ferne wirkten sie alle wie Gestalten einer vergangenen Epoche, so anders als jeder, den Danton jemals zuvor gesehen hatte.

Er wartete draußen geduldig darauf, dass das Ritual zu Ende ging, und schließlich erschien der König wieder, jetzt mit einer Krone auf dem Kopf. Für einen kurzen Augenblick erhaschte Danton einen näheren Blick auf Ludwigs Gesicht, als dieser vorbeiging, und er stellte überrascht fest, dass der König trotz seines Gewands und der Juwelen ziemlich gewöhnlich aussah. Der König stieg dann in eine äußerst aufwendig verzierte Kutsche, die den Namen »Sacre« trug. Sie war wie etwas aus einem Märchen. Sie war eigens für die Krönung gebaut worden und sollte Apollons Kutsche darstellen, die wie die Sonne funkelte (die Sonne war das Symbol des französischen Königs), und sie war gewaltig. Auf allen Seiten der Kutsche waren goldene Figuren der römischen Götter angebracht. Auf der Außenseite der Tür, die Danton erblickte, konnte er ein aufwendiges Gemälde von Ludwig XVI. als römischer Kaiser auf einer Wolke sehen, der von oben huldvoll auf das französische Volk herabblickte. Das vielleicht Sonderbarste war, dass sich

auf dem Dach der Kutsche eine große bronzefarbene Krone befand. Die Sacre sollte die Monarchie an sich verkörpern, überwältigend und mythisch. Die Kutsche war ein beeindruckender Anblick, aber aus irgendeinem Grund wirkte sie seltsam deplatziert – zu groß, zu funkelnd –, und als der König einstieg, schien er davon verschlungen zu werden. War sie prachtvoll oder grotesk? Danton konnte es nicht genau sagen.

Danton kehrte am selben Tag an seine Schule zurück, und sein Kopf schwirrte noch vor all diesen seltsamen Bildern. Von all dem inspiriert, was er beobachtet hatte, schrieb er seinen besten Aufsatz und gewann den Preis.

In den Jahren nachdem er die Schule in Troyes abgeschlossen hatte, sollte Danton seine Mutter stolz machen. 1780 zog er nach Paris, um in den Gerichtshöfen als Angestellter zu arbeiten. Innerhalb weniger Jahre bestand er das Juraexamen und wurde ein praktizierender Anwalt. Vor Gericht überzeugte er mit seiner donnernden Stimme und seinen rhetorischen Fähigkeiten, was ihm dabei half, schnell Karriere zu machen. Und als er mit anderen Anwälten verkehrte und die Zeitungen las, stellte er fest, dass in Frankreich etwas sehr Seltsames vor sich ging: eine wachsende Unzufriedenheit mit dem König, der verschwenderischen Königin und der arroganten Oberschicht, die von vielen großen Denkern jener Zeit in ihren Theaterstücken und Büchern verspottet wurden.

Das Hauptproblem waren die Staatsfinanzen – Frankreich schien ständig am Rande des Bankrotts zu stehen. Das lag an der extrem antiquierten Finanzstruktur Frankreichs. Das französische Volk musste alle möglichen erdrückenden Steuern zahlen, die noch aus dem Mittelalter stammten, aber der Klerus und der Adel waren von solchen Belastungen weitgehend ausgenommen. Steuern aus der französischen Unter- und Mittelschicht konnten niemals genug Einkünfte erzielen, vor allem wenn man die hohen Ausgaben des französischen Königshofs betrachtete, die durch Königin Marie Antoinettes prunkvolle Feste und ihre Vorliebe für Kleider noch gestiegen waren. Als der Geldvorrat knapp wurde und der Brotpreis weiter anstieg, drohte Millionen von Menschen der Hungertod. Das führte dazu, dass auf dem Land und sogar in Paris Aufstände ausbrachen. Und in all dem Chaos wirkte der König unentschlossen und schien mit dem Druck nicht zurechtzukommen.

Als sich 1787 die finanzielle Situation erneut verschlechterte, eröffnete sich Danton die Chance des Lebens: eine Position als Anwalt im königlichen Rat, verbunden mit einer ordentlichen Gehaltserhöhung. Weil er eine junge Frau

namens Gabrielle heiraten wollte, deren Vater gegen die Eheschließung war, weil Danton nicht genug verdiente, nahm er die Stellung im Rat an, obwohl er sich darüber Sorgen machte, dass er womöglich in ein sinkendes Schiff stieg. Zwei Tage später heiratete er Gabrielle.

Danton erledigte seine Arbeit gut, aber er wurde zunehmend von dem Chaos in Paris erfasst. Er schloss sich einem Verein namens Cordeliers an, dessen Mitglieder eine seltsame Mischung aus Freigeistern, Künstlern und politischen Aufwieglern waren. Der Verein hatte seinen Sitz in der Nähe seiner Wohnung, und so fing er an, einen Großteil seines Tages dort zu verbringen. Schon bald beteiligte er sich an den lauten Debatten über die Zukunft Frankreichs, die dort abgehalten wurden. Er spürte, dass ein neuer Geist in der Luft lag, ein Mut, der dazu führte, dass die Menschen plötzlich Dinge über die Monarchie sagten, die sie nur wenige Jahre zuvor niemals hätten sagen können. Er fand das aufregend und unwiderstehlich. Er fing an, selbst glühende Reden zu halten, in denen er über die Brutalität der Oberschicht herzog, und er genoss die Aufmerksamkeit, die er dafür erhielt.

1788 wurde ihm ein höherer Posten im königlichen Rat angeboten, den er allerdings ablehnte. Er sagte dem Minister des Königs, der ihm das Angebot machte, dass die Monarchie zum Scheitern verurteilt sei: »Es geht hier nicht mehr um bescheidene Reformen«, sagte er. »Wir stehen vielmehr an der Schwelle zu einer Revolution … Können Sie nicht die Lawine sehen, die auf uns zurollt?«

Im Frühjahr 1789 war der König gezwungen, eine Versammlung der Stände einzuberufen, um über den bevorstehenden Staatsbankrott zu sprechen. Die Versammlung war als »Generalstände« bekannt. Sie war eine Institution, die bei einer nationalen Krise eingreifen sollte, aber immer nur im äußersten Notfall. Die letzte derartige Versammlung war 1614 abgehalten worden, nach dem Tod König Heinrichs IV. Die Generalstände brachten die Vertreter der drei Gesellschaftsschichten Frankreichs zusammen – Adel, Klerus und das steuerzahlende Bürgertum. Obwohl die große Mehrheit des französischen Volks von den Mitgliedern des Dritten Standes repräsentiert wurde, wurden in der Versammlung Adel und Klerus deutlich bevorzugt. Das französische Volk setzte trotzdem große Hoffnungen in die Generalstände, und der König hatte sie nur sehr widerstrebend einberufen.

Nur einen Monat vor der Zusammenkunft der Generalstände waren in Paris Aufstände wegen des Brotpreises ausgebrochen, und die königlichen Soldaten hatten in die Menschenmassen gefeuert und Dutzende getötet.

Danton hatte das Blutvergießen miterlebt und spürte nicht nur, wie die Stimmung im Volk – vor allem in den unteren Schichten – kippte, sondern auch bei sich selbst. Er teilte ihre Verzweiflung und Wut; sie ließen sich nicht mehr mit der gewöhnlichen Rhetorik beschwichtigen. Er fing an, die wütenden Menschen an Straßenecken anzusprechen, wodurch er Anhänger gewann und sich einen Namen machte. Als ein Freund über diese neue Richtung in seinem Leben staunte, sagte er, dass es war, als würde er eine starke Strömung im Fluss sehen, hineinspringen und sich davon mitreißen lassen.

Als er sich auf die Zusammenkunft der Generalstände vorbereitete, konnte König Ludwig XVI. seine Abneigung und Wut kaum verbergen. In den Jahren seit seiner Inthronisierung hatten ihn verschiedene Finanzminister vor einer Krise gewarnt, falls Frankreich sein Steuersystem nicht erneuerte. Er hatte das begriffen und versucht, Reformen einzuleiten, aber der Adel und der Klerus, die Angst vor den Konsequenzen hatten, hatten so feindselig auf solche Ideen reagiert, dass der König dazu gezwungen war, davon Abstand zu nehmen. Und jetzt, da die Staatskasse beinahe völlig leer war, hatten ihn der Adel und der Dritte Stand im Würgegriff und zwangen ihn dazu, die Generalstände einzuberufen und sich in die Position des Bittstellers zu bringen, der sein Volk um Geld anbettelte. Der Dritte Stand war kein traditioneller Teil der französischen Regierung; er war eine Anomalie, eine Herausforderung des göttlichen Rechts des Königs, ein Rezept für Anarchie. Wer wusste, was das Beste für Frankreich war – die Untertanen mit ihren Millionen unterschiedlichen Meinungen? Der Adel mit seinen eigenen begrenzten Interessen und seiner unersättlichen Machtgier? Nein, nur der König konnte den Staat sicher durch diese Krise führen. Er musste wieder die Oberhand über seine aufsässigen Kinder gewinnen.

Der König entschied sich für einen Plan: Er wollte allen die Herrlichkeit der Monarchie und ihre absolute Notwendigkeit als überlegene Macht in Frankreich demonstrieren. Hierfür würde er die Generalstände in Versailles abhalten, was ihm seine Berater auszureden versuchten, weil Versailles zu nahe an Paris und all den Aufwieglern war. Ludwig XVI. argumentierte, dass die meisten Gesandten des Dritten Standes aus der Mittelschicht kamen und relativ gemäßigt waren. Inmitten all des Prunks und der Symbolik der französischen Monarchie würden die Mitglieder des Dritten Standes zwangsläufig daran denken müssen, was Ludwig XIV., der das Schloss von Versailles hatte bauen lassen, geschaffen hatte und wie dankbar sie der

Monarchie sein mussten, weil sie Frankreich in eine Großmacht verwandelt hatte. Er würde eine Eröffnungszeremonie abhalten, die seiner Krönung in nichts nachstehen und alle Stände an den göttlichen Ursprung seiner Herrschaft erinnern sollte.

Wenn er den Ständen erst einmal die Bedeutung der Vergangenheit vor Augen geführt hätte, würde er einigen Reformen des Steuersystems zustimmen, wofür der Dritte Stand sicher dankbar wäre. Gleichzeitig würde er aber keine Zweifel daran aufkommen lassen, dass weder die Monarchie noch die ersten beiden Stände ihre Macht oder Privilegien abgeben würden. Auf diese Weise würde die Regierung ihre notwendigen Mittel durch Steuern bekommen und die Traditionen, die er aufrechterhalten wollte, würden sich dabei nicht verändern.

Die Eröffnungsfeierlichkeiten liefen genau so ab, wie er es geplant hatte, aber die Stellvertreter des Dritten Standes waren zu seinem größten Missfallen am Prunk des Palastes und all dem anderen Pomp nicht interessiert. Bei den religiösen Zeremonien zeigten sie nur ein absolutes Mindestmaß an Respekt. Sie klatschten während seiner Eröffnungsrede nicht einmal besonders begeistert. Die Steuerreformen, die er vorschlug, reichten in ihren Augen nicht aus. Und als die Wochen verstrichen, wurden die Stellvertreter des Dritten Standes zunehmend fordernder und bestanden nun auf eine gleichberechtigte Machtverteilung zwischen den drei Ständen.

Als der König sich weigerte, ihre Forderungen anzunehmen, taten sie das Undenkbare – sie erklärten sich selbst zu den wahren Repräsentanten des französischen Volkes, dem König gleichberechtigt, und sie nannten ihr Gremium die »Nationalversammlung«. Sie schlugen die Bildung einer konstitutionellen Monarchie vor und behaupteten, die überwältigende Unterstützung des Volkes zu haben. Wenn sie ihren Willen nicht bekämen, würden sie dafür sorgen, dass die Regierung unfähig sein würde, die nötigen Steuern zu erheben. Als der König angesichts dieser Erpressung immer wütender wurde, befahl er dem Dritten Stand, sich von ihrem Versammlungsort aufzulösen, doch sie weigerten sich und widersetzten sich damit einem königlichen Dekret. Nie zuvor hatte ein französischer König eine solche Insubordination der unteren Schichten erlebt.

Als er sich mit dem wachsenden Aufstand im ganzen Land konfrontiert sah, spürte Ludwig XVI., dass es dringend notwendig war, das Problem im Keim zu ersticken. Er beschloss, jeden Versuch einer gütlichen Einigung zu vergessen und stattdessen mit Gewalt zu antworten. Er rief die Armee herbei,

um in Paris und andernorts für Ordnung zu sorgen. Doch am 13. Juli brachten Boten verstörende Nachrichten aus Paris: Die Pariser, die mit Ludwigs Militäreinsatz rechneten, bewaffneten sich und plünderten Waffenarsenale. Die französischen Soldaten, die herbeigerufen worden waren, um die Rebellion zu unterdrücken, waren unzuverlässig und viele weigerten sich, auf ihre Landsleute zu schießen. Am nächsten Tag marschierte eine große Menge von Parisern zur Bastille, dem königlichen Gefängnis, das ein Symbol für die unterdrückendsten Praktiken der Monarchie war, und brachten es in ihre Gewalt.

Paris war nun in der Hand des Volkes, und es gab nichts, was der König dagegen tun konnte. Er beobachtete mit Entsetzen, wie die Nationalversammlung, die sich immer noch in Versailles traf, schnell dafür stimmte, die vielzähligen Privilegien abzuschaffen, die der Adel und Klerus besaßen. Sie stimmten im Namen des Volkes dafür, die katholische Kirche zu übernehmen und die großen Ländereien, die sie besaß, öffentlich zu versteigern. Sie gingen sogar noch weiter und behaupteten, dass ab diesem Zeitpunkt alle französischen Bürger gleich wären. Sie erlaubten zwar den Fortbestand der Monarchie, aber das Volk und der König sollten ihre Macht teilen.

In den folgenden Wochen flohen die Höflinge, die von diesen Ereignissen schockiert und entsetzt waren, aus Versailles an sichere Orte oder in sichere Länder, und der König konnte spüren, was sich in den letzten Monaten alles gewandelt hatte. Er ging in den Fluren seines Palastes spazieren, praktisch völlig allein. Die Gemälde und erhabenen Symbole von Ludwig XIV. starrten ihn spöttisch an, als würden sie ihn auslachen, weil er während seiner Herrschaft so viel hatte durchgehen lassen.

Irgendwie musste er die Kontrolle über Frankreich wiedererlangen, und das ging nur, indem er sich noch stärker auf das Militär verließ; er musste hierfür die Regimente finden, die ihm treu geblieben waren. Mitte September rief er das Flandern-Regiment – das einige der besten Soldaten des Landes enthielt und für seine royalistische Gesinnung bekannt war – nach Versallies. Am Abend des 1. Oktober beschloss die persönliche Wache des Königs, ein Bankett zu Ehren des Flandern-Regiments abzuhalten. Alle Höflinge, die im Palast geblieben waren, wie auch der König und die Königin wohnten diesem Festmahl bei.

Die Soldaten betranken sich. Sie prosteten dem König zu und brachten Toasts auf die Monarchie aus. Sie sangen Balladen, die das französische Volk

auf die anzüglichste Weise verspotteten. Sie griffen sich eine Handvoll der dreifarbigen Abzeichen und Schleifen, die die Revolution symbolisierten, und traten mit ihren Stiefeln danach. Der König und die Königin, die in letzter Zeit so mutlos gewesen waren, zeigten ihre unverhohlene Freude angesichts dieser Treuebekundungen – es war ein Geschmack vergangener Jahre, wenn allein der Anblick des Königspaars solche Treuebekundungen auslöste. Aber die Nachricht darüber, was während dieses Banketts geschehen war, sickerte nach Paris durch und führte zu heller Wut und Panik. Pariser aller Schichten vermuteten, dass der König so etwas wie einen Gegenumsturz plante. Sie nahmen an, dass der Adel unter Ludwigs Herrschaft zurückkehren und Rache am französischen Volk üben würde.

Binnen weniger Tage erfuhr der König, dass Tausende von Parisern jetzt nach Versailles marschierten. Sie waren bewaffnet und führten Kanonen mit sich. Er dachte darüber nach, mit seiner Familie zu fliehen, zögerte aber. Bald war es zu spät und der Mob traf ein. Am Morgen des 6. Oktober drang eine Gruppe von Bürgern ins Schloss ein, und sie töteten jeden, der sich ihnen in den Weg stellte. Sie forderten, dass Ludwig und seine Familie nach Paris gebracht wurden, damit die französischen Bürger ihn im Auge behalten und sicherstellen konnten, dass er der neuen Ordnung seine Treue zeigte.

Der König hatte keine Wahl: Er und seine traumatisierte Familie wurden in eine Kutsche gepfercht. Als sie sich ihren Weg nach Paris bahnten, von der Menge umringt, konnte Ludwig sehen, wie die Köpfe seiner persönlichen Leibwachen auf Hellebarden aufgespießt getragen wurden. Was ihn noch mehr schockierte, war der Anblick der vielen abgemagerten, in Lumpen gekleideten Männer und Frauen, die seine Kutsche umringten und ihre Gesichter an die Scheiben drückten und ihn und die Königin aufs Übelste beschimpften. Er erkannte seine eigenen Untertanen nicht mehr. Das war nicht das französische Volk, das er gekannt hatte. Das mussten andere Aufwiegler sein, die von den Feinden bestellt worden waren, um die Monarchie zu zerstören. Die Welt war offenbar verrückt geworden!

In Paris wurden der König, seine Familie und die wenigen Höflinge, die ihm treu geblieben waren, in den Tuilerien untergebracht, einer königlichen Residenz, die über einhundert Jahre unbewohnt geblieben war. Innerhalb einer Woche nach seiner Ankunft erhielt der König Besuch von einem seltsamen Mann, dessen Gesicht und Gebaren ihm Angst machten. Es war Georges-Jacques Danton, jetzt einer der Anführer der Französischen Revolution. Er war im Namen des französischen Volkes gekommen, um den

König in Paris zu begrüßen. Er erklärte, dass er ein Mitglied des königlichen Rats gewesen war, und er versicherte dem König, dass die Menschen es zu schätzen wussten, dass er sich ihrem Willen gebeugt hatte und dass er als König, der seine Treue auf die neue Verfassung schwor, immer noch eine wichtige Rolle zu übernehmen hatte.

Ludwig konnte kaum zuhören. Er starrte gebannt auf den gewaltigen Kopf des Mannes, die seltsame Kleidung, die er trug (schwarze Kniebundhosen aus Satin mit weißen Seidenstrümpfen und Schnallenschuhen – eine Mischung aus Moderichtungen, die Ludwig noch nie zuvor gesehen hatte), und von seinem gesamten Auftreten, seiner schnellen Sprechweise, der mangelnden Ehrfurcht und Achtung angesichts der Anwesenheit eines Königs. Er verbeugte sich respektvoll vor dem König, weigerte sich aber, dessen Hand zu küssen, was ein gravierender Verstoß gegen die Etikette war. Das war also ein Revolutionär, ein Mann des Volkes? Ludwig hatte noch nie zuvor einen solchen Mann getroffen, und er fand die Erfahrung eindeutig unangenehm.

Während der Sommermonate von 1789 hatte Danton die Entscheidungen der Nationalversammlung weitgehend unterstützt, aber er hütete sich vor der Aristokratie und wollte sicherstellen, dass sie ihre Privilegien dauerhaft verlor. Der Adel war die Wurzel allen Übels, und die Franzosen durften das niemals vergessen. Er war einer der wichtigsten Anstifter gegen die Oberschicht geworden, und als solcher hatte er sich das Misstrauen der gemäßigteren und spießbürgerlichen Anführer der Revolution erworben, die eine langsamere Gangart bevorzugten. Für sie war Danton wie ein tobendes, schauerliches Ungeheuer, und sie hatten ihn aus ihren sozialen Kreisen und jeder Position in der sich gerade neu bildenden Regierung ausgeschlossen.

Weil Danton sich gegängelt fühlte und sich vielleicht auch an seine eigene einfache Herkunft erinnerte, identifizierte er sich zunehmend mit den Sansculotten (»ohne Kniebundhosen«), Mitglieder der untersten sozialen Schichten und hinsichtlich der Revolution am aggressivsten. Als die Nachricht über das skandalöse Verhalten des Flandern-Regiments am 1. Oktober in Paris eintraf, war Danton einer der Rädelsführer für den Marsch auf Versailles, und mit seinem Erfolg war er der Anführer der Cordeliers geworden. In dieser Funktion hatte er den König in den Tuilerien besucht, um einerseits herauszufinden, in welchem Ausmaß der König die neue Konstitution unterstützte, und um ihn andererseits zu begrüßen. Danton konnte nicht umhin, sich an die pompöse Krönung zu erinnern, der er vierzehn Jahre zuvor beigewohnt hatte, denn trotz der vielen Ereignisse, die

in den letzten Monaten geschehen waren, schien der König danach zu streben, das Protokoll und die Zeremonien von Versailles beizubehalten. Er trug seine königliche Garderobe mit einer Schärpe und verschiedenen Orden, die an seine Jacke geheftet waren. Er bestand auf den alten Formalitäten und seine Bediensteten trugen weiterhin ihre aufwendigen Uniformen. Es war alles so leer und hatte gar nichts mehr mit den zu tun, was gerade vor sich ging. Danton blieb höflich. Er empfand nach wie vor eine seltsame Sympathie mit dem König, aber jetzt, als er ihn in Augenschein nahm, sah er nichts anderes als ein Relikt aus der Vergangenheit. Er bezweifelte die Treue des Königs zur neuen Ordnung. Als das Treffen beendet war, war er sich sicherer denn je, dass die französische Monarchie obsolet geworden war.

In den folgenden Monaten schwor der König der neuen Verfassung seine Treue, aber Danton vermutete, dass Ludwig XVI. ein doppeltes Spiel trieb und immer noch versuchte, der Monarchie und dem Adel wieder zur alten Macht zu verhelfen. Eine Koalition von Armeen aus anderen Ländern in Europa führte nun einen offenen Krieg gegen die Revolution in dem Bestreben, den König zu retten und die alte Ordnung wiederherzustellen. Und Danton war sich sicher, dass der König mit ihnen in Kontakt stand.

Im Juni 1791 ereilte ihn dann eine überaus verblüffende Nachricht: Der König und seine Familie hatten es irgendwie geschafft, mit einer Kutsche aus Paris zu fliehen; doch einige Tage später wurden sie wieder gefasst. Es wäre zum Lachen gewesen, wenn es nicht so ernst gewesen wäre. Die Familienmitglieder hatten sich wie gewöhnliche Mitglieder der Bourgeoisie verkleidet, die auf einem Ausflug waren, fuhren allerdings in einer prunkvollen Kutsche, die überhaupt nicht zu ihrer Kleidung passte und überall auffiel. Sie wurden letztlich erkannt, verhaftet und in die Hauptstadt zurückgebracht.

Jetzt spürte Danton, dass sein Augenblick gekommen war. Die Liberalen und Moderaten in der Revolution versuchten zu behaupten, dass der König unschuldig sei, dass er zur Flucht verleitet oder sogar entführt worden sei. Sie hatten Angst vor dem, was mit Frankreich passieren würde, wenn die Monarchie abgeschafft wurde, und wie die ausländischen Armeen, die sich bereits im Land befanden, reagieren würden, wenn dem König etwas passierte. Aber für Danton war das absurd. Sie zögerten lediglich das Unvermeidliche hinaus. Die Monarchie hatte ihre Bedeutung und ihren Zweck verloren; der König hatte sich selbst als Verräter erwiesen, und sie durften keine Angst davor haben, das laut auszusprechen. Es sei an der Zeit,

verkündete er, dass Frankreich sich zur Republik erklärte und die Monarchie ein für alle Mal loswurde.

Sein Ruf nach einer Republik stieß durchaus auf Anklang, vor allem unter den Sansculotten. Als Zeichen seines wachsenden Einflusses wurde Danton in seine erste offizielle Position gewählt – stellvertretender Staatsanwalt für die Kommune zuständig für Paris – und er fing an, die Kommune mit seinen Sympathisanten anzufüllen und sich auf etwas Großes vorzubereiten.

Im folgenden Sommer war ein großes Kontingent von Sansculotten aus Marseille in Paris, um den dritten Jahrestag der Revolution zu feiern. Die Männer aus Marseille, die von Dantons Forderungen nach einer Republik begeistert waren, stellten sich in seinen Dienst, und im Juni und Juli marschierten sie durch Paris, sangen Revolutionslieder und verbreiteten Dantons Forderung nach der Bildung einer Republik. Jeden Tag schlossen sich mehr Leute den Männern aus Marseille an. Danton plante im Stillen seinen Staatsstreich und erlangte die Kontrolle über die Kommune. Ihre Mitglieder stimmten nun dafür, die Sperren verschiedener Brücken in Paris aufzuheben, die vom linken Ufer zu den Tuilerien führten, womit sie letztlich jeglichen Schutz der königlichen Familie beendeten. Die Menschenmenge konnte nun direkt auf das Schloss zumarschieren.

Am Morgen des 10. August läuteten die Glocken in der ganzen Stadt, begleitet von einem regelmäßigen Trommelschlag, als ein gewaltiger Tross an Parisern über mehrere Brücken marschierte, um die Tuilerien zu stürmen. Die meisten Wachen, die das Schloss beschützten, flohen, und schon bald war die königliche Familie gezwungen, um ihr Leben zu rennen und in einem nahegelegenen Saal Zuflucht zu suchen, in dem sich die Nationalversammlung traf. Die Menge ermordete schnell die verbliebenen Soldaten, die den Palast bewachten, und brachten ihn in ihre Gewalt.

Dantons Schachzug hatte funktioniert – das Volk hatte gesprochen und die Nationalversammlung stimmte dafür, die Monarchie zu beenden, wodurch dem König und seiner Familie jede Macht und jeder Schutz geraubt wurden, die ihnen noch geblieben waren. In einem Streich hatte Danton der längsten und mächtigsten Monarchie in Europa ein Ende gesetzt. Der König und seine Familie wurden in den Tempel geführt – ein Kloster aus dem Mittelalter, das als ihr privates Gefängnis dienen sollte –, während die neue Regierung über ihr Schicksal beriet. Danton wurde jetzt als Justizminister bezeichnet, und er war der De-facto-Anführer der neuen Republik von Frankreich.

Am Tempel wurde Ludwig von seiner Familie getrennt und erwartete

seinen Prozess wegen Hochverrats im Dezember. Er war jetzt wieder als Ludwig Capet bekannt (der Familienname der Gründer des französischen Königtums im zehnten Jahrhundert, das mit Ludwig enden sollte), ein Bürger ohne Sonderrechte. Er war fast immer allein und hatte Zeit, über die Traumata der letzten dreieinhalb Jahre nachzudenken. Wenn das französische Volk nur seinen Glauben an ihn nicht verloren hätte, hätte er einen Weg gefunden, um alle Probleme zu lösen. Er war sich immer noch sicher, dass gottlose Demagogen und fremde Agitatoren die angeborene Liebe des Volkes für ihn vergiftet hatten.

Die Revolutionäre hatten kürzlich einen Stoß Unterlagen gefunden, die Ludwig in einem Tresor in einer Wand in den Tuilerien versteckt hatte, und darunter waren Briefe, die offenbarten, wie intensiv er mit fremden Kräften konspiriert hatte, um die Revolution abzuwenden. Es war nun sicher, dass er zum Tode verurteilt würde, und er bereitete sich darauf vor. Bei seinem Prozess vor der Versammlung trug Ludwig Capet eine einfache Jacke, die ein normaler Bürger der Mittelschicht tragen würde. Er hatte jetzt einen Bart. Er sah müde und erschöpft aus, überhaupt nicht wie ein König. Doch selbst wenn seine Richter ein Quäntchen Mitleid mit ihm hatten, schwand es schnell, als die Ankläger die vielen Anklagepunkte gegen ihn verlasen, einschließlich dessen, dass er konspiriert hatte, die Revolution abzuwenden. Einen Monat später wurde der Bürger Capet zum Tod durch die Guillotine verurteilt, und Danton selbst gab eine der ausschlaggebenden Stimmen.

Ludwig war entschlossen, ein mutiges Gesicht zu wahren. Am Morgen des 21. Januar, einem kalten und windigen Tag, wurde er zum Place de la Révolution gebracht, an dem sich eine große Menschenmenge versammelt hatte, um seiner Hinrichtung beizuwohnen. Sie beobachteten verblüfft, wie der ehemalige König mit gefesselten Händen und geschorenem Kopf wie ein gewöhnlicher Verbrecher zum Schafott geführt wurde. Er stieg die Treppen hinauf zur Guillotine, doch bevor er sich vor den Block kniete, rief er: »Volk, ich sterbe unschuldig! Ich vergebe jenen, die mich verurteilt habe. Ich bete zu Gott, dass mein Blut nicht wieder über Frankreich fließt.«

Als die Klinge fiel, gab er einen entsetzlichen Schrei von sich. Der Henker hielt den Kopf des Königs in die Höhe, damit jeder ihn sehen konnte. Nach einigen Rufen »Vive la nation« legte sich eine bleierne Stille über die Menge. Minuten später eilten die Leute zum Schafott, um ihre Hände in Ludwigs Blut zu tränken und Locken seines Haares zu kaufen.

Als Anführer der Französischen Revolution sah sich Danton nun mit zwei

beängstigenden Kräften konfrontiert: die Invasionsarmeen, die auf Paris zumarschierten, und die Unruhe der französischen Bürger, von denen viele Rache an der Aristokratie und allen Konterrevolutionären forderten. Um den feindlichen Armeen zu begegnen, entfesselte Danton eine gewaltige Armee bestehend aus Millionen von Bürgern, die er geschaffen hatte, und in den ersten Monaten der Schlacht wendeten diese neuen französischen Streitkräfte das Kriegsblatt. Um den Rachedurst des Volkes zu befriedigen, errichtete Danton ein Revolutionstribunal, um all jenen schnell den Prozess zu machen, denen vorgeworfen wurde, die Monarchie wiederherstellen zu wollen. Das eingeführte Tribunal sollte als »der Terror« bekannt werden, und es verurteilte Tausende von Verdächtigen bei den kleinsten Vorwürfen zum Tod durch die Guillotine.

Kurz nach der Hinrichtung des Königs reiste Danton nach Belgien, um die Kriegsanstrengungen an jener Front zu beaufsichtigen. Als er dort war, erhielt er die Nachricht, dass seine geliebte Frau Gabrielle bei einer Frühgeburt gestorben war. Er hatte schreckliche Schuldgefühle, weil er in jenem Augenblick nicht an ihrer Seite gewesen war, und der Gedanke daran, dass er keine Möglichkeit haben würde, sich von ihr zu verabschieden, und dass er ihr Gesicht nie wiedersehen würde, war unerträglich. Ohne über die Konsequenzen nachzudenken, gab er seine Mission in Belgien auf und eilte nach Frankreich zurück.

Als er dort eintraf, war seine Frau bereits seit einer Woche tot und auf dem öffentlichen Friedhof beerdigt worden. Von Trauer und dem Wunsch übermannt, sie ein letztes Mal zu sehen, eilte er mit einigen Schaufeln und in Begleitung eines Freundes zum Friedhof. In einer mondlosen, regnerischen Nacht fanden sie ihr Grab. Danton grub und grub, und mit der Hilfe seines Freundes hob er den Sarg aus der Erde und schaffte es mit großer Anstrengung, den Sargdeckel zu öffnen. Es verschlug ihm den Atem, als er Gabrielles lebloses Gesicht sah. Er zog sie heraus, umarmte sie fest und flehte sie um Vergebung an. Er küsste immer wieder ihre kalten Lippen. Nach mehreren Stunden begrub er sie wieder.

In den folgenden Monaten schien sich etwas an Danton verändert zu haben. War es der Verlust seiner Frau, oder war es die Schuld, die er verspürte, weil er den Terror in Frankreich entfesselt hatte? Er war auf der Welle der Revolution bis zur Spitze der Macht geritten, aber jetzt wollte er in eine andere Richtung gehen. Er beteiligte sich weniger an Staatsangelegenheiten und unterstützte den Terror nicht mehr. Maximilien Robespierre, sein

Erzrivale im Ringen um die Macht, bemerkte den Wandel und verbreitete das Gerücht, dass Danton seine revolutionäre Gesinnung verloren habe und nicht mehr vertrauenswürdig wäre. Robespierres Kampagne zeigte Wirkung: Als es darum ging, Mitglieder für das höchste Führungsgremium zu wählen, das Komitee für öffentliche Sicherheit, erhielt Danton nicht genügend Stimmen und Robespierre besetzte es mit seinen Sympathisanten.

Danton arbeitete nun mit Reden und Flugblättern offen daran, dem Terror ein Ende zu setzen, aber damit spielte er nur seinem Rivalen in die Hände. Am 30. März 1794 wurde Danton wegen Hochverrats verhaftet und vor das Revolutionstribunal gebracht. Es schien ironisch, dass das Tribunal, das er gegründet hatte, nun sein Schicksal in den Händen hielt. Die Anklagen gegen ihn beruhten auf reinem Hörensagen, aber Robespierre sorgte dafür, dass er für schuldig befunden und zum Tode verurteilt wurde. Als er das Urteil hörte, rief er seinen Richtern zu: »Mein Name ist in jede Institution der Revolution eingraviert – die Armee, die Komitees, das Tribunal. Ich habe mich selbst getötet!« Noch am selben Nachmittag wurden er und die anderen verurteilten Männer in Karren gebracht und zum Place de la Révolution geführt. Auf dem Weg fuhr Danton an dem Haus vorbei, in dem Robespierre lebte. »Ihr seid als Nächster an der Reihe!«, rief Danton mit seiner donnernden Stimme und zeigte mit dem Finger auf Robespierres Wohnung. »Ihr werdet mir folgen!«

Danton war der Letzte, der an jenem Tag hingerichtet wurde. Eine große Menge war seinem Karren gefolgt, und jetzt waren sie totenstill, als er aufs Schafott geführt wurde. Er musste an Ludwig denken, den er widerstrebend in den Tod geschickt hatte, und an viele ehemalige Freunde, die während des Terrors gestorben waren. Es hatte einige Monate gedauert, aber er war des Blutvergießens überdrüssig, und er konnte spüren, dass es der Menge vor ihm genauso ging. Als er seinen Hals auf den Block legte, rief er dem Henker zu: »Sorge dafür, dass das Volk meinen Kopf sieht. Der Blick lohnt sich!«

Nach der Hinrichtung Dantons entfesselte Robespierre das, was als »Großer Terror« in die Geschichte eingehen sollte. In vier turbulenten Monaten schickte das Tribunal rund zwanzigtausend französische Männer und Frauen durch die Guillotine in den Tod. Aber Danton hatte den Gesinnungswandel richtig vorhergesagt: Die französische Öffentlichkeit hatte genug von den Hinrichtungen, und sie wandte sich erstaunlich schnell gegen Robespierre. Ende Juli, in einer hitzig geführten Besprechung der Nationalversammlung, stimmten die Mitglieder dafür, Robespierre verhaften zu lassen. Er versuchte sich zu verteidigen, aber er brachte seine Worte nur stockend hervor. Ein

Mitglied rief: »Es ist Dantons Blut, an dem Ihr erstickt!« Am folgenden Morgen wurde Robespierre ohne Prozess geköpft, und wenige Tage später schaffte die Nationalversammlung das Revolutionstribunal ab.

Etwa zur Zeit von Robespierres Hinrichtung suchten die neuen Mitglieder der Revolution nach Möglichkeiten, um Mittel für die verschiedenen Probleme aufzubringen, und jemand erwähnte die Wiederentdeckung von Ludwigs prächtiger Krönungskutsche, der Sacre. Vielleicht könnte man sie verkaufen? Einige zogen los, um sie in Augenschein zu nehmen, und sie waren entsetzt von ihrer Hässlichkeit. Ein Abgeordneter beschrieb sie als »eine monströse Konstruktion, die aus dem Gold des Volkes und übermäßiger Schmeichelei bestand«. Alle waren sich einig, dass niemand eine solche Abscheulichkeit kaufen würde. Sie ließen das gesamte Gold von der Kutsche entfernen, einschmelzen und zur Schatzkammer bringen. Sie lieferten die geborgene Bronze an die Gießereien der Republik, um einige dringend benötigte Kanonen zu schmieden. Die bemalten Türen der Kutsche mit all ihren mythologischen Symbolen erschienen viel zu seltsam und geschmacklos, sodass man den Entschluss fasste, sie umgehend zu verbrennen.

Interpretation: Betrachten wir für einen Augenblick das vorrevolutionäre Frankreich durch die Augen von König Ludwig XVI. Vieles von dem, was er sah, schien dieselbe Realität zu sein, die seine Vorgänger kannten. Der König galt nach wie vor als absolutistischer Herrscher Frankreichs, der von Gott auserwählt war, um die Geschicke der Nation zu lenken. Die verschiedenen sozialen Klassen und Stände in Frankreich blieben ziemlich stabil; die Unterscheidungen zwischen Adel, Klerus und dem übrigen französischen Volk wurden immer noch weitgehend geachtet. Die Bürger genossen den relativen Wohlstand, den Ludwig XVI. von seinem Großvater geerbt hatte.

Ja, es gab finanzielle Probleme, aber auch der große Ludwig XIV. hatte sich solchen Krisen stellen müssen, und sie vergingen. Versailles war immer noch das funkelnde Juwel Europas, der Mittelpunkt der Zivilisation. Ludwigs geliebte Königin, Marie Antoinette, richtete die spektakulärsten Feste aus, um die sie alle europäischen Aristokraten beneideten. Ludwig selbst hielt nicht viel von solchen Unterhaltungen, er hatte seine Jagdgesellschaften und seine anderen, eher langweiligen Hobbys, mit denen er sich vergnügte. Das Leben bei Hofe war angenehm und vergleichsweise ruhig. Besonders wichtig war für Ludwig, dass der Ruhm und die Würde Frankreichs, wie sie in den vielen Zeremonien und visuellen Symbolen zum Ausdruck kamen, immer noch den

gleichen Stellenwert hatten wie früher. Wer war nicht vom Prunk des Versailler Schlosses beeindruckt, oder von den Ritualen der katholischen Kirche? Er war der Herrscher einer großen Nation, und es gab allen Grund anzunehmen, dass die Monarchie noch viele Jahrhunderte weiter Bestand haben würde.

Doch unter der Oberfläche gab es verstörende Zeichen der Unzufriedenheit. Bereits während der Herrschaft von Ludwig XV. fingen Schriftsteller wie Voltaire und Diderot an, die Kirche und die Monarchie wegen ihrer rückständigen, abergläubischen Überzeugungen zu verspotten. Sie spiegelten einen neuen wissenschaftlichen Geist wider, der sich in ganz Europa verbreitete, und es war schwer, diesen mit den vielen Praktiken der Kirche und des Adels zu vereinbaren. Ihre Gedanken wurden als *Aufklärung* bekannt, und sie fingen an, unter der expandierenden Mittelschicht Einfluss zu nehmen, die das Gefühl hatte, von der Macht ausgeschlossen zu werden, und die nicht allzu viel von der Symbolik der Monarchie hielt. Die scheinbar ruhige Fassade des Adels zeigte ebenfalls deutliche Risse. Viele Aristokraten verachteten mittlerweile die absolute Macht des Königs, den sie für schwach und ihres Respekts unwürdig hielten. Sie selbst wollten mehr Macht gewinnen.

Überall entstanden Geheimgesellschaften, die eine neue Art des sozialen Umgangs förderten und kaum etwas mit der angestaubten Umgebung des Königshofs zu tun hatten. Besonders einflussreich waren die Freimaurer und ihre Logen mit ihren oft geheimen Ritualen. Danton selbst war ein Mitglied. Die Freimaurerlogen waren ein Nährboden für die wachsende Unzufriedenheit mit der Monarchie, und ihre Mitglieder sympathisierten in starkem Maße mit den Ideen der Aufklärung. Sie sehnten sich nach einer neuen Gesellschaftsordnung in Frankreich. In Paris war das Theater plötzlich der beliebteste Treffpunkt, den man aufsuchte, um gesehen zu werden, und löste damit die Kirche ab. Und es wurden mittlerweile Stücke aufgeführt, die die Monarchie auf die dreisteste Weise verspotteten.

All die majestätischen Symbole und Zeremonien der Monarchie, die weitgehend unverändert geblieben waren, fingen an, ziemlich leer zu wirken; Masken, hinter denen nichts existierte. Höflinge verstanden nicht mehr wirklich, was sie taten oder warum, wenn sie ihre aufwendigen Rituale in der Gesellschaft des Königs durchführten. Die Gemälde, Statuen und Brunnen, die mit mythologischen Figuren geschmückt waren, waren so schön wie eh und je, aber sie waren einfach oberflächliche Kunstwerke, keine Hinweise auf

eine tiefe Verbindung zu Frankreichs glorreicher Vergangenheit.

All diese Anzeichen waren subtil und grundverschieden. Es war schwer, sie alle mit einer Art von Trend in Verbindung zu bringen, geschweige denn mit einer Revolution. Sie konnten als Neuartigkeiten durchgehen, als neue Freizeitbeschäftigungen für eine gelangweilte Nation ohne tiefere Bedeutung. Aber dann kam die sich verschlimmernde Krise in den späten 1780er Jahren, und plötzlich fingen diese losgelösten Beispiele der Enttäuschung an, sich zu einer unbestreitbaren Kraft zusammenzusetzen. Der Preis für Brot wie auch die Lebenshaltungskosten waren für alle französischen Untertanen gestiegen. Als sich die Unzufriedenheit ausbreitete, witterten der Adel und die Bourgeoisie die Schwäche des Königs und forderten mehr Macht.

Jetzt konnte der König nicht mehr ignorieren, was geschah, und bei den Generalständen waren der Respektverlust und die Ernüchterung am Verhalten des Dritten Standes allzu sichtbar für ihn. Ludwig konnte diese Ereignisse aber nur durch die Linse der göttlichen Monarchie sehen, die er geerbt hatte und an die er sich so verzweifelt klammerte. Diese französischen Untertanen, die seiner absolutistischen Herrschaft respektlos gegenüberstanden und sie missachteten, mussten gottlose Personen sein, nichts weiter als eine lärmende Unterzahl. Seinem Wort nicht Folge zu leisten war vergleichbar mit einem Sakrileg.

Wenn solche Leute durch die Symbole der glorreichen Vergangenheit nicht überzeugt werden konnten, würde er Gewalt anwenden müssen, um die Vergangenheit und die Traditionen durchzusetzen. Aber sobald etwas seine Faszination verloren hat und nicht länger verzaubert, kann keine Kraft sie wieder zum Leben erwecken. Als er im Oktober 1789 in der Kutsche saß, die ihn für immer aus Versailles und der Vergangenheit wegtrug, konnte er nur Menschen sehen, die nicht seine Untertanen waren, sondern fremde Geschöpfe. Er musste Danton in eine solche Gruppe einschließen. Bei seiner Hinrichtung sprach er die Menschenmenge an, als wäre er noch ihr König, und vergab seinen Untertanen ihre Sünden. Die Menge sah nur einen Menschen, bar seines früheren Ruhms, keinen Deut besser als sie selbst.

Als Georges-Jacques Danton auf dieselbe Welt blickte wie der König, sah er etwas ganz anderes. Im Gegensatz zum König war er nicht ängstlich oder unsicher, sondern das Gegenteil. Er hatte kein Bedürfnis, sich auf die Vergangenheit zu verlassen, die ihn stützen sollte. Er war von liberalen Priestern erzogen worden, die ihn mit den Gedanken der Aufklärung vertraut gemacht hatten. Und im Alter von fünfzehn Jahren erhaschte er bei der

Krönung einen kurzen Blick auf die Zukunft und erahnte für einen Moment, wie leer die Monarchie und ihre Symbole geworden waren, und dass der König einfach nur ein gewöhnlicher Mann war.

In den 1780er Jahren fing er an, die verschiedenen Zeichen für Veränderung aufzugreifen – vom königlichen Rat und der wachsenden Respektlosigkeit in der Anwaltschaft bis hin zu den Clubs und dem Straßenleben, wo sich ein neuer Geist regte. Er konnte den Schmerz der unteren Schichten fühlen und hatte Verständnis für ihr Gefühl der Ausgrenzung. Und dieser neue Geist war nicht einfach nur politisch, sondern auch kulturell. Die Jugend von Dantons Generation war all die leere Formalität der französischen Kultur leid. Sie sehnte sich nach etwas, das freier und spontaner war. Sie wollte ihre Gefühle offen und natürlich ausdrücken. Sie wollte all die prunkvollen Gewänder und Frisuren loswerden und bequemere Kleidung mit weniger Prunk tragen. Sie wollte offener verkehren, offen mit allen Klassen in Verbindung treten, wie dies in den Pariser Clubs möglich war.

Wir könnten dies die kulturelle Bewegung der ersten echten Explosion des Romantizismus nennen, die Emotionen und Empfindungen über den Intellekt und Formalitäten setzte. Danton verkörperte diesen romantischen Geist und verstand ihn. Er war ein Mann, der stets sein Herz auf der Zunge trug und dessen Reden den Eindruck spontaner Ideen- und Gefühlsäußerungen erzeugten. Die Exhumierung seiner Frau war wie etwas aus einem romantischen Roman, ein Ausdruck einer Emotion, die zehn Jahre zuvor noch völlig unvorstellbar gewesen war. Diese Seite von Danton war das, was ihn für die Öffentlichkeit so nahbar und faszinierend machte.

Auf eine Weise, die ihn ziemlich einzigartig machte, war Danton vor allen anderen in der Lage, die Bedeutung hinter all diesen Zeichen zu begreifen und eine bevorstehende Massenrevolution zu erkennen. Als begeisterter Schwimmer verglich er all das als Strömung in einem Fluss. Nichts im Leben eines Menschen ist jemals statisch. Es gibt unter der Oberfläche immer Unzufriedenheit und den Drang nach Veränderung. Manchmal ist es eher subtil und der Fluss scheint ziemlich ruhig zu sein, sich aber trotzdem noch zu bewegen. Zu anderen Zeiten ist er wie ein Strom, eine steigende Flut, die niemand, nicht einmal ein König mit absoluter Macht, zurückhalten kann.

Wohin trieb diese Flut die Franzosen? Das war die Schlüsselfrage. Für Danton wurde schnell klar, dass sie zur Bildung einer Republik hinführte. Die Monarchie war jetzt nur noch eine Fassade. Ihre Zurschaustellung von Erhabenheit riss die Massen nicht mehr mit. Sie sahen jetzt, dass es bei den

Handlungen des Königs nur darum ging, seine Macht zu erhalten; sie sahen die Aristokratie als Diebesgesindel, das kaum etwas tat und den ganzen Wohlstand Frankreichs aufsog. Mit einer solchen Unzufriedenheit konnte es kein Zurück geben, keinen gemeinsamen Boden, keine konstitutionelle Monarchie.

Als Teil seines ungewöhnlichen Scharfsinns und seiner Empfänglichkeit für den Zeitgeist verstand Danton vor jedem anderen Revolutionsführer, dass der Terror, den er entfesselt hatte, ein Fehler war, und dass es an der Zeit war, ihn zu stoppen. In diesem einen Fall lag er mit seinem Timing falsch, da er mehrere Monate vor der Öffentlichkeit auf diese Intuition reagierte und damit seinen Feinden und Rivalen die Möglichkeit gab, ihn loszuwerden.

Ihnen muss Folgendes klar werden: Sie sehen vielleicht König Ludwig XVI. als Extrembeispiel für eine Person, die kein Gespür für ihre Epoche hat, die nicht besonders relevant für Ihr eigenes Leben ist, aber tatsächlich ist er Ihnen viel näher, als Sie glauben. Wie er betrachten Sie die Gegenwart vermutlich durch die Linse der Vergangenheit. Wenn Sie sich die Welt ansehen, die Sie umgibt, sieht sie ziemlich genauso aus wie einen Tag oder eine Woche oder einen Monat oder selbst ein Jahr zuvor. Die Menschen verhalten sich mehr oder weniger gleich. Die Institutionen, die die Macht innehaben, bleiben bestehen und gehen nirgendwohin. Die Denkweisen der Menschen haben sich nicht wirklich verändert; die Konventionen, die das Verhalten in Ihrem Umfeld leiten, werden immer noch akribisch verfolgt. Ja, es gibt vielleicht neue Stile und Trends in der Kultur, aber sie sind keine kritischen Faktoren oder Zeichen für einen tiefgreifenden Wandel. Weil Sie sich von diesen Eindrücken blenden lassen, scheint es so, als würde das Leben einfach so weitergehen wie immer.

Unter der Oberfläche bewegt sich die Strömung jedoch; nichts in der menschlichen Kultur steht still. Jene, die jünger sind als Sie, haben nicht mehr denselben Respekt wie Sie vor bestimmten Werten oder Institutionen. Machtdynamiken – unter den Klassen, Regionen, Industrien – sind ständig im Fluss. Die Menschen fangen an, auf neuen Wegen miteinander zu verkehren und zu interagieren. Neue Symbole und Mythen werden gebildet, alte verblassen. All diese Dinge können eher unzusammenhängend erscheinen, bis es eine Krise oder einen Zusammenprall gibt und die Menschen konfrontieren müssen, was einst unsichtbar oder getrennt war, in Form einer Revolution oder einem Ruf nach Veränderung. Wenn das passiert, werden sich manche Leute, so wie der König, sehr unwohl fühlen und sich noch viel

energischer an die Vergangenheit klammern. Sie werden sich zusammenrotten und versuchen, die Flut aufzuhalten, was vergeblich ist. Anführer werden sich bedroht fühlen und sich fester an ihre konventionellen Ideen klammern. Andere werden mitgerissen, ohne wirklich zu verstehen, wohin sich alles bewegt oder warum sich die Dinge verändern.

Was Sie wollen und brauchen ist die Macht, die Danton besaß, um sich aus allem einen Reim zu machen und entsprechend zu handeln. Und diese Macht ist eine Art der Sichtweise, die Betrachtung der Ereignisse aus einer anderen Perspektive, durch einen frischen Rahmen. Ignorieren Sie die abgedroschenen Interpretationen, die andere unvermeidlich von sich geben, wenn sie es mit Veränderungen zu tun bekommen. Lassen Sie mentale Gewohnheiten und alte Sichtweisen fallen, die Ihren Blick trüben. Hören Sie auf zu moralisieren und zu beurteilen, was geschieht. Sie sollten die Dinge einfach so sehen, wie sie sind. Halten Sie immer nach latenten Stimmen der Unzufriedenheit und Disharmonie mit dem Status quo Ausschau, die immer unter der Oberfläche sind. Erkennen Sie unter all diesen Anzeichen Gemeinsamkeiten und Verbindungen. Langsam gerät der Fluss, die Strömung selbst, in den Fokus, und deutet einen Weg an, eine Richtung, die so vielen anderen verborgen bleibt.

Denken Sie nicht, dass das eine Art intellektuelle Übung ist. Intellektuelle sind oft die Letzten, die wirklich den Zeitgeist erkennen, weil sie so in ihren Theorien und konventionellen Rahmen verhaftet sind. Zuerst müssen Sie in der Lage sein, den Wandel in der kollektiven Stimmung zu spüren – zu spüren, wie die Menschen von der Vergangenheit abweichen. Sobald Sie den Geist spüren, können Sie anfangen zu analysieren, was sich dahinter verbirgt. Warum sind die Menschen unzufrieden, und wonach sehnen sie sich wirklich? Warum zieht es sie zu diesen neuen Stilrichtungen? Betrachten Sie jene Idole aus der Vergangenheit, von denen keine Faszination mehr ausgeht, die albern erscheinen, die das Ziel von Spott sind, vor allem unter den Jüngeren. Sie sind wie Ludwigs Kutsche. Wenn man genügend ernüchternde Beispiele entdeckt, kann man sich sicher sein, dass etwas Starkes im Aufwind ist.

Sobald Sie ein angemessenes Gefühl dafür entwickeln, was wirklich geschieht, müssen Sie mutig reagieren und dem eine Stimme geben, was andere Menschen spüren, aber noch nicht verstehen. Hüten Sie sich davor, zu weit vorzugreifen und missverstanden zu werden. Immer wachsam, immer Ihre vorigen Interpretationen revidierend, können Sie in dem Moment

Chancen nutzen, die andere nicht einmal ansatzweise bemerken. Betrachten Sie sich selbst als Feind des Status quo, dessen Befürworter Sie wiederum als gefährlich betrachten müssen. Sehen Sie diese Aufgabe als absolut notwendig für die Revitalisierung des menschlichen Geistes und der Kultur im Allgemeinen, und beherrschen Sie sie.

> *Es ist übrigens nicht schwer, zu sehen, daß unsre Zeit eine Zeit der Geburt und des Übergangs zu einer neuen Periode ist. Der Geist hat mit der bisherigen Welt seines Daseins und Vorstellens gebrochen und steht im Begriffe, es in die Vergangenheit hinab zu versenken, und in der Arbeit seiner Umgestaltung. … der Leichtsinn wie die Langeweile, die im Bestehenden einreißen, die unbestimmte Ahnung eines Unbekannten sind Vorboten, daß etwas anderes im Anzuge ist.*
>
> G. W. F. HEGEL

Schlüssel zur menschlichen Natur

In der menschlichen Kultur können wir ein Phänomen sehen – Veränderungen der Mode und Stile –, das auf den ersten Blick trivial erscheint, aber tatsächlich ziemlich profund ist und einen tiefen und faszinierenden Teil der menschlichen Natur offenbart. Schauen Sie sich beispielsweise die Mode an. In den Geschäften oder bei den Modenschauen entdecken wir vielleicht einige Trends und Veränderungen, die vor einigen Monaten noch nicht existierten, aber sie sind normalerweise subtil. Schauen Sie sich hingegen die Mode vor zehn Jahren an, werden die Unterschiede zur Gegenwart ziemlich offensichtlich. Gehen Sie zwanzig Jahre zurück und es wird noch deutlicher. Mit einem derartigen zeitlichen Abstand können wir sogar einen besonderen Stil bemerken, der vor zwanzig Jahren modern war und heute vielleicht amüsant und altmodisch wirkt.

Diese Veränderungen in der Mode, die von Jahrzehnt zu Jahrzehnt sichtbar werden, können charakterisiert werden als Erschaffung von etwas Lockererem und Romantischerem als der vorige Stil, oder erkennbar sexueller und körperbewusster, oder klassischer und eleganter, oder bunter und verspielter. Wir könnten zahlreiche andere Arten von Veränderungen im Stil benennen, aber am Ende sind sie begrenzt und sie scheinen in Wellen oder Mustern zu kommen, die über den Verlauf mehrerer Jahrzehnte oder Jahrhunderte erkennbar sind. Das Interesse an nüchternerer und klassischerer

Kleidung wird in regelmäßigen Zeitabständen auftreten, nicht genau in denselben Intervallen, aber doch mit einer gewissen Regelmäßigkeit.

Dieses Phänomen regt einige interessante Fragen an: Beziehen sich diese Veränderungen auf etwas, das mehr ist als der Wunsch nach etwas Neuem? Spiegeln sie tiefere Veränderungen in der Psychologie und den Stimmungen der Menschen wider? Und wie treten diese Veränderungen ein, sodass wir sie entdecken können? Kommen sie von einer hierarchischen Dynamik von oben nach unten, in der bestimmte Personen und Trendsetter eine Veränderung einleiten, die langsam von den Massen aufgegriffen und viral verbreitet wird? Oder reagieren diese Trendsetter selbst auf Zeichen der Veränderung in der Gesellschaft als Ganzem, von der sozialen Kraft, die in Kapitel 14 beschrieben wurde, wodurch es eine hierarchische Dynamik von unten nach oben gibt?

Wir können diese Fragen über Musikstile oder jede andere kulturelle Form stellen. Aber wir können sie auch über die sich verändernden Stile im Denken und Theoretisieren stellen, etwa wie Argumente in Büchern dargelegt werden. Vor fünfzig Jahren waren viele Argumente in der Psychoanalyse und Soziologie verwurzelt, die Autoren sahen oft die Umgebung als primären Einfluss des menschlichen Verhaltens. Der Stil war locker, literarisch und bot Raum für viele Spekulationen. Jetzt neigen die Argumente dazu, um Genetik und das menschliche Gehirn zu kreisen, und alles muss mit Studien und Statistiken untermauert werden. Das bloße Erscheinen von Zahlen auf einer Seite kann schon den Eindruck erzeugen, dass ein Argument glaubwürdig ist. Spekulation wird argwöhnisch beäugt. Die Sätze sind kürzer und dienen dazu, Informationen zu vermitteln. Aber diese Veränderung im Theoriestil ist nichts Neues. Wir können ein ähnliches Hin und Her bemerken – vom literarischen und spekulativen bis hin zum nüchternen und faktenbasierten Stil –, das im 18. Jahrhundert anfing und bis zur Gegenwart reicht. Was faszinierend ist an diesen Stilveränderungen, ist die begrenzte Menge an Änderungen, ihr Wiederkehren und die zunehmende Geschwindigkeit, die wir jetzt in diesen Änderungen sehen, als ob wir eine Beschleunigung der menschlichen Rastlosigkeit und nervösen Energie sehen. Und wenn wir dieses Phänomen genau genug untersuchen, können wir ziemlich deutlich sehen, dass diese scheinbar oberflächlichen Änderungen durchaus tiefere Veränderungen der Stimmung und der Werte der Menschen widerspiegeln, die von unten nach oben aufsteigen. Etwas so Einfaches wie der Wunsch nach bequemerer Kleidung, wie dies in den 1780er Jahren der Fall war,

spiegelte einen allgemeinen psychologischen Wandel wider. Nichts ist unschuldig in diesem Bereich. Ein Interesse an farbenfroher Kleidung oder ein härterer Klang in der Musik hat etwas anderes darüber zu sagen, was den kollektiven Geist der Menschen in jener Zeit bewegt.

Und indem wir dieses Phänomen noch genauer untersuchen, können wir auch die folgende Entdeckung machen: Was diese Veränderungen antreibt, ist die ständige Folge neuer Generationen junger Leute, die versuchen, etwas Relevanteres für ihre Erfahrung der Welt zu schaffen, etwas, das mehr von ihren Werten und ihrem Geist widerspiegelt und in eine andere Richtung weist als das, was die vorige Generation erschaffen hat. (Wir können im Allgemeinen eine Generation als eine Zeitspanne von zweiundzwanzig Jahren beschreiben, wobei jene, die am Anfang oder Ende dieser Periode geboren wurden, sich mehr mit der früheren oder späteren Generation identifizieren.)

Dieses Muster der Veränderung von einer Generation zur nächsten ist an sich Teil eines größeren Musters der Geschichte, das Tausende von Jahren zurückreicht, in denen besondere Reaktionen und Veränderungen der Werte ziemlich regelmäßig auftraten, was alles nahelegt, dass etwas an der menschlichen Natur, das uns als Individuen transzendiert, uns programmiert hat, um diese Muster aus irgendeinem Grund zu wiederholen.

Viele von uns erkennen intuitiv die Wahrheit über Generationen – wie sie dazu neigen, eine Art von Persönlichkeit zu haben und wie die jüngere Generation so viele Veränderungen auslöst. Manche von uns leugnen dieses Phänomen aber auch, weil wir uns gerne vorstellen, dass wir Individuen sind, die das formen, was sie denken und glauben, oder dass andere Kräfte wie Schicht, Geschlecht und Rasse eine größere Rolle spielen. Sicher kann die Untersuchung der Generationen ungenau sein; es ist ein subtiles und schwer greifbares Thema, und andere Faktoren spielen auch eine Rolle. Aber wenn wir uns das Phänomen genau ansehen, offenbart sich, dass es ein viel größerer Einflussfaktor ist, als wir es uns gemeinhin vorstellen, in vieler Hinsicht der große Generator von so vielem, was in der Geschichte passiert.

Dieses generationsbedingte Phänomen zu verstehen kann viele andere Vorteile mit sich bringen: Wir können sehen, welche Kräfte die Einstellung unserer Eltern geformt haben, und dann auch unsere, als wir versucht haben, in eine andere Richtung zu gehen. Wir können die zugrunde liegenden Veränderungen, die in allen gesellschaftlichen Bereichen geschehen, besser verstehen und überlegen, wohin die Welt sich entwickelt, um künftige Trends

zu antizipieren und um die Rolle zu erkennen, die wir spielen können, um Ereignisse zu formen. Das kann uns nicht nur große soziale Macht bringen, sondern auch einen therapeutischen, beruhigenden Effekt auf uns haben, wenn wir die Welt mit etwas Abstand und Gleichmut betrachten, über die chaotischen Veränderungen des Augenblicks hinaus.

Wir sollten dieses Wissen *generationsbedingtes Bewusstsein* nennen. Um es zu erreichen, müssen wir zuerst den unmittelbaren profunden Effekt verstehen, den unsere Generation darauf hat, wie wir die Welt betrachten, und zweitens müssen wir die größeren generationellen Muster verstehen, die die Geschichte formen, und erkennen, wo unsere Epoche in das allgemeine Muster passt.

Das generationelle Phänomen

In unseren ersten Lebensjahren sind wir Schwämme, absorbieren eingehend die Energie, den Stil und die Ideen unserer Eltern und Lehrer. Wir erlernen die Sprache, bestimmte wichtige Werte, Denkweisen und wie wir unter Menschen funktionieren. Wir werden langsam mit der Kultur der Zeit indoktriniert. Unser Geist ist in diesem Augenblick extrem offen, und deswegen sind unsere Erfahrungen intensiver und an stärkere Emotionen gekoppelt. Wenn wir einige Jahre älter werden, werden wir uns Gleichaltriger bewusst, die mehr oder weniger denselben Prozess der Aneignung dieser fremden neuen Welt durchlaufen, den wir seit der Geburt durchmachen.

Obwohl wir derselben Realität begegnen wie jeder andere, der zu unserer Zeit am Leben ist, tun wir dies aus einem eigenartigen Winkel – dem eines Kindes, das körperlich kleiner ist, hilfloser und von Erwachsenen abhängig. Von diesem Standpunkt aus kann die Welt der Erwachsenen ziemlich fremd wirken, weil wir nicht so gut verstehen, was sie motiviert; Gleiches gilt für ihre erwachsenen Sorgen oder Bedenken. Was unsere Eltern ernst nehmen, erscheint uns oft komisch oder seltsam. Wir schauen vielleicht dieselben Formen der Unterhaltung wie sie, aber wir sehen sie aus dem Blickwinkel eines Kindes mit wenig Lebenserfahrung. Wir haben noch keine Macht, um diese Welt zu beeinflussen, aber wir fangen an, sie auf unsere Weise zu interpretieren, und wir teilen dies mit gleichaltrigen Kindern oder Jugendlichen.

Dann, im Teenageralter oder vielleicht auch früher, werden wir uns bewusst, dass wir Teil einer Generation von jungen Leuten sind (wobei wir

uns mehr auf jene in unserem Alter konzentrieren), mit denen wir uns identifizieren können. Wir freunden uns an, weil wir die Dinge auf dieselbe Weise sehen und weil wir einen ähnlichen Humor entwickelt haben; wir neigen auch dazu, gemeinsame Ideale über Erfolg und Coolness und andere Werte zu entwickeln. In diesen Jahren durchlaufen wir eine Phase der Rebellion, in der wir versuchen, unsere eigene Identität zu finden, die von der unserer Eltern verschieden ist. Wir legen dabei großen Wert auf unser Erscheinungsbild – Mode und Stile. Wir wollen zeigen, dass wir zu unserem generationellen Stamm gehören und unser eigenes Aussehen und unsere eigenen Verhaltensweisen haben.

Oft tritt in diesen Jugendjahren ein entscheidendes Ereignis oder ein Trend auf – das könnte ein großer Krieg sein, ein politischer Skandal, eine Finanzkrise oder ein wirtschaftlicher Boom. Es könnte auch die Erfindung einer neuen Form von Technologie sein, die große Auswirkungen auf die sozialen Beziehungen hat. Weil wir so jung und beeinflussbar sind, haben solche Ereignisse einen entscheidenden Einfluss auf die generationelle Persönlichkeit, die sich bildet und die uns vorsichtig macht (wenn es einen Krieg oder einen Börsenkrach gab) oder abenteuerlustig (wenn etwas Wohlstand und Stabilität auslöst). Natürlich betrachten wir solche einschneidenden Ereignisse ganz anders als unsere Eltern und werden tiefer davon beeinflusst.

Während uns bewusster wird, was in der Welt passiert, kommen wir oft zu dem Schluss, dass sich die Ideen und Werte unserer Eltern nicht gut mit unserer Erfahrung der Realität in Einklang bringen lassen. Was sie uns gesagt oder gelehrt haben, scheint nicht mehr so relevant zu sein, und wir dürsten nach Ideen, die einen stärkeren Bezug zu unserem jugendlichen Erleben haben. In dieser Lebensphase formen wir eine generationelle Perspektive, eine Art kollektives Mindset, während wir die vorherrschende Kultur gleichzeitig mit Gleichaltrigen absorbieren, aus der Perspektive der Kindheit und Jugend. Und weil wir zu jung sind, um diese Perspektive zu verstehen oder zu analysieren, bekommen wir deren Bildung normalerweise nicht mit und wie sie das beeinflusst, was wir sehen und wie wir Ereignisse deuten.

Wenn wir zwanzig oder dreißig Jahre alt werden, erreichen wir eine neue Lebensphase und erleben einen Wandel. Jetzt sind wir in einer Position, in der wir ein gewisses Maß an Macht einnehmen können, um diese Welt nach unseren eigenen Werten und Idealen zu verändern. Während wir mit unserer Arbeit voranschreiten, beginnen wir, die Kultur und die Politik zu

beeinflussen. Wir prallen unweigerlich mit der älteren Generation zusammen, die schon seit einer Weile die Macht innehat, und sie besteht auf ihre eigene Weise darauf, zu handeln und Ereignisse zu evaluieren. Viele von ihnen halten uns für unreif, unkultiviert, weich, undiszipliniert, verwöhnt, unerleuchtet und sicher nicht bereit, um Macht einzunehmen.

In einigen Phasen ist die erzeugte Jugendkultur so stark, dass sie die gesamte Kultur beherrscht, in den 1920er und 1960er Jahren zum Beispiel. In anderen Phasen ist die ältere Generation in Führungspositionen viel dominanter und der Einfluss der jungen Erwachsenen im Alter von zwanzig bis dreißig ist weniger bemerkbar. In jedem Fall treten – in stärkerer oder schwächerer Ausprägung – ein Kampf und ein Aufprall zwischen diesen beiden Generationen und ihren Perspektiven auf.

Wenn wir mit vierzig Jahren mitten im Leben stehen und viele Führungspositionen in der Gesellschaft einnehmen, fangen wir an, eine jüngere Generation zu bemerken, die um ihre eigene Macht und Position kämpft. Ihre Mitglieder beurteilen uns jetzt und finden unseren eigenen Stil und unsere Ideen eher irrelevant. Wir beurteilen sie ebenfalls und beschreiben sie als unreif, unkultiviert, verweichlicht und so weiter. Wir fangen vielleicht an, den Gedanken zu hegen, dass es mit der Welt schnell bergab geht, denn die Werte, die wir so wichtig fanden, bedeuten dieser jugendlichen Generation nichts mehr. Wenn wir auf diese Weise urteilen, sind wir uns nicht bewusst, dass wir nach demselben Muster reagieren, das seit mindestens dreitausend Jahren existiert. (Es gibt eine Inschrift auf einer babylonischen Tontafel von circa 1.000 v. Chr., auf der steht: »Die heutige Jugend ist verdorben, böse, gottlos und faul. Sie wird nie so sein wie die Jugend früher, und sie wird niemals in der Lage sein, unsere Kultur zu bewahren.« Ähnliche Beschwerden finden sich in allen Kulturen und allen Epochen.) Wir denken, dass wir die jüngere Generation auf objektive Weise beurteilen, aber wir unterliegen nur einer Wahrnehmungsverzerrung. Es ist auch wahr, dass wir sie insgeheim um ihre Jugend beneiden und den Verlust unserer eigenen Jugend betrauern.

Wenn es um die Veränderungen geht, die durch die Spannungen zwischen zwei Generationen erzeugt werden, können wir sagen, dass der größere Teil von der Jugend stammt. Sie ist ruheloser, auf der Suche nach ihrer eigenen Identität und mehr auf die Gruppe eingestimmt und wie sie sich einfügt. Bis eine solche jüngere Generation dreißig oder vierzig Jahre alt ist, wird sie die Welt mit ihren Veränderungen geformt und ihr ein Aussehen und ein Gefühl

gegeben haben, die sich völlig von ihren Eltern unterscheiden.

Wenn wir uns jede beliebige Generation ansehen, entdecken wir natürlich Variationen darin. Wir finden Personen, die aggressiver sind als andere – sie neigen dazu, die Anführer zu sein, diejenigen, die die Stile und Trends der Zeit spüren und sie zuerst ausdrücken. Sie haben weniger Angst davor, mit der Vergangenheit abzuschließen und sich über die ältere Generation hinwegzusetzen. Danton verkörperte diesen Typus. Wir finden eine viel größere Gruppe von Anhängern, die nicht so aggressiv sind und die es aufregender finden, mit den Trends Schritt zu halten und zu helfen, sie zu formen und zu fördern. Und schließlich finden wir die Rebellen, jene Typen, die sich ihrer eigenen Generation wiedersetzen und sich selbst definieren, indem sie gegen den Strom schwimmen. Hierzu zählen die Beatniks der 1950er Jahre oder jene jungen Leute in den 1960er Jahren, die sich zur konservativen Politik hingezogen fühlten.

Man könnte sagen, dass diese Rebellen genauso ein Kind ihrer Generation sind wie jeder andere, nur umgekehrt. Ein Großteil desselben Geistes der Generation kann unter dieser umgekehrten Version entdeckt werden – zum Beispiel jene jüngeren Leute in den 1780er Jahren, die mit der Aristokratie sympathisierten und die Monarchie verteidigten, spürten oft eine romantisierte Liebe zur alten Ordnung; die jungen Konservativen der 1960er Jahre waren mit ihren Werten genauso belehrend, fanatisch und idealistisch wie der Mainstream, nur genau in die entgegengesetzte Richtung. Das generationelle Mindset dominiert unvermeidlich jeden von innen heraus, ganz gleich wie er persönlich darauf reagiert. Wir können nicht aus dem historischen Augenblick heraustreten, in den wir hineingeboren werden.

Wenn man dieses Mindset betrachtet, müssen wir versuchen, an eine kollektive Persönlichkeit zu denken, an etwas, das wir *Geist* nennen wollen. Unsere Generation hat von unseren Eltern und der Vergangenheit bestimmte Schlüsselwerte und Weltsichten geerbt, die nicht hinterfragt werden. Aber in jedem Augenblick suchen die Mitglieder einer neuen Generation nach etwas, das lebendiger und relevanter ist; etwas, das ausdrückt, was anders ist, was sich in der Gegenwart verändert. Dieser Sinn dessen, was sich in der Gegenwart bewegt und entwickelt, im Vergleich zu dem, was aus der Vergangenheit geerbt worden ist, ist der *kollektive Geist* selbst, eine ruhelose und suchende Natur. Es ist nicht etwas, das wir einfach in Worte fassen können. Es ist mehr eine Atmosphäre, eine emotionale Stimmung, eine Art, wie die Menschen in Bezug zueinander treten.

Deswegen kann der generationelle Geist oft am besten mit einer dominanten Musikrichtung oder einem künstlerischen Trend für eine bestimmte Art von Bildsprache assoziiert werden, oder mit einer Stimmung, die in der Literatur oder den Filmen jener Generation eingefangen wird. Nichts versinnbildlicht den wilden Geist und das frenetische Tempo der 1920er Jahre besser als der Jazz jener Zeit, und der schwere Klang des Saxophons, das sich damals großer Popularität erfreute.

Dieser Geist wird dazu neigen, sich zu verändern, während unsere Generation die verschiedenen Lebensphasen durchläuft. Wie wir kollektiv einen Bezug zur Welt herstellen, wird abhängig davon, ob wir fünfzig oder zwanzig Jahre alt sind, anders sein. Umstände, historische Ereignisse und das Älterwerden modifizieren diesen Geist. Aber wie bei jedem Individuum gibt es etwas in der generationellen Persönlichkeit, das intakt bleibt und die verstreichenden Jahre transzendiert.

Die berühmte verlorene Generation der 1920er Jahre mit ihren Flappers und wilder Jazzmusik hatte bestimmte sichtbare Obsessionen und Merkmale in dieser Dekade – wilde Partys, Alkohol, Sex, Geld und Erfolg wie auch eine abgebrühte, zynische Lebenseinstellung. Mit zunehmendem Alter tendierten ihre Mitglieder dazu, auf einige der Vergnügungen und Süchte zu verzichten, aber auch in ihren späteren Jahren blieben sie eher hart, zynisch, materialistisch und dreist, wenn es um die Äußerung ihrer Meinungen ging. Die Babyboomer, die in den 1960er Jahren volljährig wurden, offenbarten einen intensiven Idealismus und Hang zum Beurteilen und Moralisieren. Sie neigen dazu, sich solche Eigenschaften zu erhalten, aber ihre Ideale und das, worüber sie moralisieren, hat sich verändert.

Wenn unsere Generation einen besonderen Geist hat, könnten wir dasselbe für die Zeitspanne behaupten, die wir durchleben, die im Allgemeinen vier Generationen umfasst, die gleichzeitig am Leben sind. Die Vermischung dieser Generationen, die Spannung zwischen ihnen und das Zusammenprallen, das oft auftritt, erschaffen das, was wir als den allgemeinen Geist der Zeiten bezeichnen wollen, oder was gemeinhin als *Zeitgeist* bekannt ist. In Bezug auf die 1960er Jahre können wir zum Beispiel nicht die Atmosphäre der starken Jugendkultur jener Phase von dem Antagonismus und der Abscheu unterscheiden, die sich bei all jenen rührten, die älter waren. Die Dynamik und der Geist jener Zeit kamen aus der dramatischen Interaktion zweier aufeinanderprallender Perspektiven.

Um das in Ihrer eigenen Erfahrung zu sehen, sollten Sie auf Phasen

zurückblicken, in denen Sie am Leben waren und das Geschehen um Sie herum mit vollem Bewusstsein erlebten, und Sie sollten mindestens zwanzig Jahre in die Vergangenheit zurückgehen, wenn Sie alt genug sind. Mit etwas Abstand können Sie darüber nachdenken, wie anders sich jene Zeit anfühlte, was in der Luft lag, wie die Menschen miteinander interagierten, das Ausmaß der Spannung. Der Geist jener Periode lässt sich nicht nur an den Stilen und der Kleidung festmachen, die sich von den heutigen Trends unterscheiden, sondern auch an etwas Sozialem und Kollektivem, einer allgemeinen Stimmung oder einer Atmosphäre, die in der Luft lag. Selbst die Unterschiede in der Mode und Architektur, die Farben, die populär wurden, das Design der Autos – all das ist ein Ausdruck des zugrunde liegenden Geistes, der diese Veränderungen und Entscheidungen beeinflusste.

Dieser Geist kann als wild und offen charakterisiert werden, wobei die Leute Lust auf alle Arten von sozialer Interaktion haben; oder er kann eher fest und vorsichtig sein, wobei die Leute dazu neigen, konservativ und hyperkorrekt zu sein; er kann auch zynisch oder hoffnungsvoll sein, schal oder kreativ. Sie sollten versuchen, den Geist des gegenwärtigen Augenblicks mit einem ähnlichen Gespür für Distanz zu beurteilen und zu sehen, wo Ihre Generation in das allgemeinen Schema der Geschichte passt, wodurch Sie ein Gefühl dafür bekommen, in welche Richtung es Sie zieht.

Generationenmuster

Seit Beginn der Geschichtsschreibung haben bestimmte Dichter und Denker intuitiv ein Muster der menschlichen Geschichte erkannt. Es war der große islamische Gelehrte Ibn Khaldun aus dem 14. Jahrhundert, der diese Idee in die Theorie ausformulierte, dass die Geschichte sich in vier Akten zu bewegen scheint, die den vier Generationen entsprechen.

Die erste Generation ist die der Revolutionäre, die einen radikalen Bruch mit der Vergangenheit herbeiführen und neue Werte etablieren, dabei aber auch Chaos schaffen. Oft gibt es in dieser Generation einige große Anführer oder Propheten, die die Richtung der Revolution beeinflussen und ihr ihren Stempel aufdrücken. Dann kommt eine zweite Generation, die nach Ordnung strebt. Es gibt immer noch das Gefühl der Hitze der Revolution selbst, die ihre Mitglieder noch in einer sehr frühen Phase erlebt haben, aber sie wollen die Welt stabilisieren und Konventionen und Dogmen etablieren. Jene der dritten Generation – die wenig direkten Kontakt zu den Gründern der

Revolution haben – sind weniger begeistert davon. Sie sind Pragmatiker. Sie wollen Probleme lösen und das Leben so angenehm wie möglich machen. Sie sind nicht so sehr an Ideen interessiert, sondern vielmehr daran, Dinge zu bauen. Dabei neigen sie dazu, den Geist der ursprünglichen Revolution zu verlieren. Materielle Belange herrschen vor, und die Menschen werden ziemlich individualistisch. Dann kommt die vierte Generation, die das Gefühl hat, dass die Gesellschaft ihre Vitalität verloren hat, aber ihre Mitglieder sind sich nicht sicher, wodurch sie ersetzt werden sollte. Sie fangen an, die Werte zu hinterfragen, die ihnen vererbt wurden, und manche werden ziemlich zynisch. Niemand weiß, was er noch glauben soll. Es entsteht eine Art Krise. Dann kommt die revolutionäre Generation, die durch eine neue Überzeugung geeint wird und schließlich die alte Ordnung einreißt, und der Kreislauf setzt sich fort. Diese Revolution kann extrem und gewalttätig sein, oder sie kann weniger intensiv sein und darin bestehen, dass neue und andere Werte auftreten.

Obwohl dieses Muster sicher Variationen hat und keine Wissenschaft ist, neigen wir dazu, viele dieser allgemeinen Abfolgen in der Geschichte zu erleben. Besonders auffällig ist das Auftreten der vierten Generation und die Wertekrise, die damit einhergeht. Diese Phase ist oft besonders schmerzhaft – wir Menschen spüren ein tiefes Bedürfnis, an etwas zu glauben, und wenn wir anfangen, die alte Ordnung zu hinterfragen und ein Wertevakuum zu spüren, können wir ein wenig die Nerven verlieren. Wir neigen dazu, uns an die neuesten Glaubenssysteme zu klammern, die von Scharlatanen und Demagogen zusammengebraut werden, die in solchen Phasen eine Blütezeit haben. Wir suchen nach Sündenböcken für alle Probleme, die jetzt aufkommen, und die Verbreitung von Unzufriedenheit. Ohne eine einende Überzeugung, die uns erdet und beruhigt, orientieren wir uns an unserer Kerngruppe oder unserem Stamm und verlassen uns auf eine kleine Gruppe, mit der wir uns verbunden fühlen und die uns ein Gefühl der Zugehörigkeit verschafft.

Oft bemerken wir in einer Krisenphase die Bildung einer Untergruppe bei jenen, die sich angesichts des Verfalls der Ordnung besonders beunruhigt und benachteiligt fühlen. Das sind oft Menschen, die in der Vergangenheit das Gefühl hatten, Privilegien zu genießen, und das Chaos und der nahende Wandel bedrohen das, was sie für selbstverständlich gehalten haben. Sie wollen sich an die Vergangenheit klammern, zu einer goldenen Ära zurückkehren, an die sie sich kaum erinnern, und jede herannahende

Revolution verhindern. Sie sind verdammt, weil der Zyklus nicht aufgehalten und die Vergangenheit nicht auf magische Weise wiederbelebt werden kann. Aber wenn die Krisenphase schwindet und anfängt, in einer revolutionären Phase zu verschmelzen, entdecken wir oft eine steigende Aufregung, wenn jene, die jung und besonders hungrig nach etwas Neuem sind, die Veränderungen spüren können, die sie auf ihre Weise in die Wege geleitet haben.

Es scheint, dass wir im Moment eine solche Krisenphase durchleben und dass eine Generation sie in ihrer zentralen Lebensphase erlebt. Obwohl wir nicht sehen können, wie nah wir dem Ende dieser Phase sind, währen solche Zeiten nie besonders lange, weil der menschliche Geist sie nicht tolerieren würde. Ein einendes Glaubenssystem ist in der Reifungsphase, und es werden einige neue Werte geschaffen, die wir noch nicht sehen können.

Im Kern dieses Musters ist ein kontinuierlicher pendelnder Rhythmus, der von den aufstrebenden Generationen stammt, die auf die Ungleichheiten und Fehler der vorigen Generation reagieren. Wenn wir in unserer eigenen Zeit vier Generationen zurückgehen, können wir das klar sehen. Wir fangen mit der stillen Generation an. Weil sie als Kinder die Weltwirtschaftskrise und als junge Erwachsene den Zweiten Weltkrieg und die Nachkriegsära erlebten, wurden sie eher vorsichtig und konservativ; sie legten Wert auf Stabilität, materielle Annehmlichkeiten und die nahtlose Anpassung an die Gruppe. Die nächste Generation, die Babyboomer, fanden die Konformität ihrer Eltern eher erdrückend. Diese Generation, die in den 1960er Jahren aufkam, blieb von der harten finanziellen Realität ihrer Eltern unbelastet und schätzte persönlichen Ausdruck, Abenteuer und Idealismus. Darauf folgte die Generation X, die von dem Chaos der 1960er Jahre und den folgenden sozialen und politischen Skandalen gekennzeichnet war. Ihre Mitglieder wurden in den 1980er und 1990er Jahren erwachsen, waren pragmatisch und streitlustig, schätzten Individualismus und Eigenverantwortlichkeit. Diese Generation reagierte auf die Scheinheiligkeit und Unzweckmäßigkeit des Idealismus ihrer Eltern. Darauf folgte die Generation Y, auch als Millennials bekannt. Durch Terrorismus und eine Finanzkrise traumatisiert, reagierten sie auf den Individualismus der letzten Generation, strebten nach Sicherheit und Teamarbeit und hatten eine dezidierte Abneigung gegen Konflikt und Konfrontation.

Wir können zwei wichtige Lektionen daraus ableiten: Zuerst werden unsere Werte oft davon abhängen, wo wir in dieses Muster fallen und wie unsere

Generation auf die speziellen Ungleichgewichte der vorigen Generation reagiert. Wir wären einfach nicht dieselbe Person, die wir jetzt sind, mit derselben Einstellung und denselben Idealen, wenn wir nicht später, sondern in den 1920er oder den 1950er Jahren aufgewachsen wären. Wir sind uns dieses kritischen Einflusses nicht bewusst, weil er uns zu nah ist und wir ihn nicht beobachten können. Sicherlich bringen wir in diesem Drama unseren eigenen individuellen Geist ins Spiel, und in dem Ausmaß, in dem wir unsere Einzigartigkeit kultivieren können, werden wir Macht und die Fähigkeit erlangen, den Zeitgeist zu steuern. Aber es ist entscheidend, dass wir zuerst die dominante Rolle erkennen, die unsere Generation bei unserer Bildung spielt, und wo diese Generation in das Muster fällt. Zweitens bemerken wir, dass die Generationen nur in der Lage zu sein scheinen, zu reagieren und sich in die entgegengesetzte Richtung der vorigen Generation zu bewegen. Vielleicht liegt das daran, dass in der Jugend eine generationelle Perspektive gebildet wird, wenn wir unsicher sind und zu Schwarz-Weiß-Denken neigen. Ein Mittelweg, eine ausgeglichene Auswahl dessen, was in den Werten und Trends der vorigen Generation vielleicht gut oder schlecht war, scheint unserer kollektiven Natur entgegengesetzt zu sein.

Auf der anderen Seite hat dieses Muster des Hin und Her eine heilsame Wirkung. Wenn eine Generation einfach die Tendenzen der vorigen weitertragen würde, hätten wir uns vermutlich schon längst zerstört. Stellen Sie sich vor, die Generationen, die auf die Wildheit der 1920er und 1960er Jahre folgten, hätten diesen Geist fortgesetzt und weiter auf die Spitze getrieben; oder eine Generation, die auf die 1950er Jahre folgte, wäre genauso konservativ und konformistisch geblieben. Wir hätten uns selbst mit zu viel Selbstverwirklichung oder Stagnation erstickt. Das Muster führt vielleicht zu Ungleichgewichten, aber es stellt auch sicher, dass wir uns neu beleben.

Manchmal sind die Veränderungen, die in einer revolutionären Phase entstehen, eher trivial und überstehen den Zyklus nicht. Aber manchmal bildet sich aus der großen Krise einer Revolution etwas Neues, das Jahrhunderte Bestand hat und die Entwicklung von Werten darstellt, die rationaler und empathischer sind. Wenn wir dieses historische Muster sehen, müssen wir erkennen, was ein allgemeiner menschlicher Geist zu sein scheint, der jede Epoche transzendiert und uns dazu anhält, uns weiterzuentwickeln. Wenn der Zyklus aus irgendeinem Grund anhalten würde, wären wir dem Untergang geweiht.

Als Schüler der menschlichen Natur haben Sie drei Aufgaben: Zuerst müssen Sie Ihre Einstellung gegenüber Ihrer eigenen Generation verändern. Wir wollen gerne glauben, dass wir autonom sind und dass unsere Werte und Ideen von innen kommen, nicht von außen, aber das ist nicht der Fall. Ihr Ziel ist es, möglichst tiefgreifend zu verstehen, wie der Geist Ihrer Generation und die Zeiten, in denen Sie leben, beeinflussen, wie Sie die Welt wahrnehmen.

Wir sind normalerweise hypersensibel, wenn es um unsere eigene Generation geht. Die Perspektive wurde in unserer Kindheit gebildet, als wir am verletzlichsten waren, und unsere emotionale Verbindung zu unseren Gleichaltrigen haben wir früh etabliert. Wir hören oft, dass eine ältere oder jüngere Generation uns kritisiert, und wir gehen automatisch in die Defensive. Wenn es um die Fehler oder Ungleichgewichte unserer Generation geht, neigen wir dazu, sie als Tugenden zu sehen. Wenn wir zum Beispiel in einer Generation aufwachsen, die ängstlicher und vorsichtiger ist, scheuen wir uns vor großen Verantwortungen wie dem Besitz eines Hauses oder eines Autos. Wir deuten dies als einen Wunsch nach Freiheit oder den Wunsch, der Umwelt zu helfen, weil wir nicht bereit sind, die Ängste zu konfrontieren, die die eigentliche Ursache sind.

Wir können unsere Generation nicht auf dieselbe Weise verstehen, wie wir eine wissenschaftliche Tatsache verstehen, wie die Merkmale eines Organismus. Es ist etwas, das in uns lebendig ist, und unser Verständnis davon wird durch unsere eigenen Emotionen und Vorurteile beeinflusst. Sie müssen versuchen, das Problem ohne Beurteilung und moralische Bewertung zu betrachten und so objektiv wie möglich zu sein. Die Persönlichkeit Ihrer Generation ist weder positiv noch negativ, sie ist einfach ein Auswuchs des beschriebenen organischen Prozesses.

Betrachten Sie sich selbst als eine Art Archäologen, der in Ihrer eigenen Vergangenheit gräbt und in der Vergangenheit Ihrer Generation, der nach Artefakten sucht und Beobachtungen macht, die Sie zusammensetzen können, um ein umfassendes Bild des zugrunde liegenden Zeitgeists zu erhalten. Wenn Sie einen Blick auf Ihre Erinnerungen werfen, sollten Sie dies mit etwas Abstand tun, selbst wenn Sie sich an die Emotionen erinnern, die Sie damals gespürt haben. Sie müssen merken, wenn Sie Dinge an Ihrer Generation oder der nächsten als gut oder schlecht bewerten, und diese Bewertungen fallen lassen.

Sie können eine solche Fähigkeit durch Übung entwickeln. Das Schmieden einer solchen Einstellung wird eine Schlüsselrolle in Ihrer Entwicklung

spielen. Mit etwas Abstand und Bewusstsein können Sie viel mehr werden als ein Anhänger oder ein Rebell, der gegen Ihre eigene Generation rebelliert; Sie können Ihre eigene Beziehung zum Zeitgeist schmieden und ein hervorragender Trendsetter werden.

Ihre zweite Aufgabe ist es, eine Art Persönlichkeitsprofil Ihrer Generation zu schaffen, sodass Sie ihren Geist in der Gegenwart verstehen und ihn ausschöpfen können. Bedenken Sie, dass es immer Nuancen und Ausnahmen gibt. Wonach Sie suchen sind gemeinsame Merkmale, die einen allgemeinen Geist signalisieren. Sie können damit anfangen, dass Sie die einschneidenden Ereignisse betrachten, die in den Jahren geschahen, bevor Sie in die Arbeitswelt traten, und die eine große Rolle bei der Bildung Ihrer Persönlichkeit spielten. Wenn diese Phase mehr oder weniger zweiundzwanzig Jahre umfasst, gibt es oft mehr als nur ein einschneidendes Ereignis. Für jene, die in den 1930er Jahren junge Erwachsene waren, waren es die Weltwirtschaftskrise und der Beginn des Zweiten Weltkriegs. Für die Babyboomer war es der Vietnamkrieg, und später Watergate und die politischen Skandale der frühen 1970er Jahre. Die Generation X waren Kinder während der sexuellen Revolution und Jugendliche in der Ära der Schlüsselkinder. Für Millennials war es der 11. September und dann die Finanzkrise von 2008. Abhängig davon, wo Sie liegen, werden beide Ereignisse Sie beeinflussen, aber eins mehr als das andere, weil es näher an den prägenden Jahren zwischen zehn und achtzehn eingetreten ist, als Sie das Bewusstsein für die größere Welt und die Entwicklung von Kernwerten entwickelten.

Manche Zeiten, wie die 1950er Jahre, können Phasen der relativen Stabilität sein, die an Stagnation grenzen. Sie haben auch einen starken Effekt, wenn man die Rastlosigkeit des menschlichen Geistes bedenkt, vor allem unter jungen Leuten, die sich nach Abenteuern sehnen und die Dinge in Aufruhr bringen wollen. Sie müssen in dieser Gleichung auch jeden technologischen Fortschritt oder jene Erfindungen berücksichtigen, die die Art verändern, wie die Menschen miteinander interagieren.

Versuchen Sie die Folgen dieser einschneidenden Ereignisse zu skizzieren. Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit besonders auf die Wirkung, die sie vielleicht auf das Muster der Sozialisierung haben, die Ihre Generation charakterisieren wird. Wenn das Ereignis eine wie auch immer geartete große Krise war, werden die Mitglieder Ihrer Generation dazu neigen, sich enger zusammenzuscharen, um sich gegenseitig Trost und Sicherheit zu spenden;

das Zugehörigkeitsgefühl und Gefühle der Liebe werden geschätzt und Konfrontationen gemieden. Eine Phase der Stabilität und ausbleibender Ereignisse wird Sie dazu veranlassen, sich anderen anzuschließen, die auf Abenteuer, Gruppenexperimente und draufgängerische, waghalsige Aktivitäten aus sind. Im Allgemeinen werden Sie eine bestimmte Form des sozialen Umgangs in Ihrer Altersgruppe bemerken, die vor allem im Alter zwischen zwanzig und dreißig besonders auffällig ist. Suchen Sie nach den Ursachen dafür.

Diese großen Ereignisse haben einen Einfluss darauf, wie Sie Erfolg und Geld betrachten und ob Sie Status und Wohlstand schätzen oder weniger materielle Werte wie Kreativität und persönlichen Ausdruck. Wie die Mitglieder Ihrer Generation das Scheitern in einem Projekt oder einer Karriere betrachten, ist ziemlich aussagekräftig – schämen sie sich dafür oder gilt das als Teil des unternehmerischen Daseins, dem man vielleicht sogar positive Eigenschaften abgewinnen kann? Sie können das auch anhand der Jahre beurteilen, in denen Sie in die Arbeitswelt getreten sind – hatten Sie von Anfang an Druck, Geld zu verdienen, oder war es eine Zeit, in der Sie die Welt erkundeten und Abenteuer erlebten, bevor Sie sich dann in Ihren Dreißigern auf etwas anderes verlegten?

Wenn Sie dieses Profil ausfüllen, sollten Sie auch einen Blick auf den Erziehungsstil Ihrer Eltern oder Erziehungsberechtigten werfen – tolerant, übermäßig kontrollierend, nachlässig oder empathisch. Der berühmte tolerante Stil jener, die in den 1890er Jahren Kinder großzogen, half die wilde, sorgenfreie Einstellung der verlorenen Generation der 1920er Jahre zu erschaffen. Jene Eltern, die von den 1960er Jahren stark beeinflusst wurden, waren oftmals ziemlich selbstversunken und vernachlässigten ihre Kinder teilweise, die sich dadurch entfremdet und sogar wütend fühlten. Eltern, die überprotektiv sind, formen eine Generation, die Angst davor hat, ihre Komfortzone zu verlassen. Diese Elternstile kommen in Wellen. Die Kinder, die übermäßig beschützt aufwachsen, werden normalerweise keine Helikoptereltern. Ihre eigenen Eltern waren vielleicht eine Ausnahme und folgten nicht dem vorherrschenden Stil, aber Sie werden einen Persönlichkeitsstempel auf Ihren Gleichaltrigen bemerken, der in den Teenagerjahren und selbst bis in die Zwanziger hinein sehr offensichtlich wird.

Achten Sie genau auf die Helden und Ikonen einer Generation; jene, die Eigenschaften ausleben, die die anderen sich heimlich wünschen. Sie sind oft

Typen, die in der Jugendkultur gefeierte Stars sind – die Rebellen, die erfolgreichen Unternehmer, die Gurus, die Aktivisten. Diese deuten das Auftreten neuer Werte an. Ähnlich sollten Sie die Trends und Modeerscheinungen betrachten, die plötzlich durch Ihre Generation fegen, zum Beispiel die plötzliche Beliebtheit digitaler Währungen. Nehmen Sie diese Trends nicht allzu ernst, aber achten Sie auf den zugrunde liegenden Geist, die unbewusste Anziehung bestimmter Werte oder Ideale, die sie offenbaren. Nichts ist für diese Analyse zu trivial.

Wie ein Individuum neigt jede Generation dazu, eine unbewusste Schattenseite ihrer Persönlichkeit zu haben. Ein gutes Zeichen dafür kann in dem speziellen Humor entdeckt werden, den jede Generation entwickelt. Mit Humor bauen die Menschen ihre Frustration ab und drücken ihre Hemmungen aus. Ein solcher Humor könnte zum Irrationalen neigen oder zu etwas Kantigerem und Aggressiverem. Eine Generation kann vielleicht prüde und korrekt erscheinen, aber ihr Humor ist derb und respektlos. Das ist die Schattenseite, die sich Bahn bricht.

Zudem sollten Sie einen Blick auf die Geschlechterbeziehungen in Ihrer Generation werfen. In den 1920er und 1930er Jahren versuchten Männer und Frauen, ihre Unterschiede zu überbrücken und möglichst in gemischtgeschlechtlichen Gruppen zu verkehren. Die männlichen Ikonen waren oft sehr feminin, wie Rudolph Valentino, und die weiblichen Stars hatten einen ausgeprägten männlichen oder androgynen Stil, wie Marlene Dietrich und Josephine Baker. Vergleichen Sie das einmal mit den 1950er Jahren und der plötzlichen, relativ strikten Geschlechtertrennung, die ein unbewusstes Unbehagen mit und eine Abkehr von geschlechterrollenübergreifenden Tendenzen, die wir alle kennen, offenbart (siehe Kapitel 12).

Wenn Sie diese Schattenseite Ihrer Generation betrachten, müssen Sie bedenken, dass die Tendenz zu einem Extrem – Materialismus, Spiritualität, Abenteuer, Sicherheit – eine geheime Anziehung für das Gegenteil verbirgt. Eine Generation wie jene, die in den 1960er Jahren erwachsen wurde, schien an materiellen Dingen kein Interesse zu haben. Ihre Hauptwerte waren spirituell und nach innen gerichtet; es ging darum, spontan zu sein, und darum, was man für authentisch hielt – all das als Reaktion auf ihre materialistischen Eltern. Aber unter diesem Geist lässt sich eine geheime Anziehung für die materiellen Seiten des Lebens entdecken, die sich in dem Wunsch äußerte, immer das Beste zu haben – das neueste Soundsystem, die

reinsten Drogen und die schickste Kleidung. Diese Anziehung offenbarte sich vor allem in den Yuppie-Jahren der späten 1970er und frühen 1980er Jahre.

Mit all diesem angehäuften Wissen können Sie anfangen, ein allgemeines Profil Ihrer Generation zu erstellen; eines, das so komplex und organisch ist wie das Phänomen selbst.

Ihre dritte Aufgabe ist es, dieses Wissen in etwas Breiteres auszuweiten und zu versuchen, die Teile zusammenzusetzen, die wir als Zeitgeist bezeichnen könnten. In diesem Sinne schauen Sie speziell auf die Beziehung zwischen den beiden dominanten Generationen: die jungen Erwachsenen (im Alter von zweiundzwanzig bis zweiundvierzig Jahren) und jene in der Mitte des Lebens (im Alter von fünfundvierzig bis sechsundsechzig Jahren). Ganz gleich, wie eng verbunden die Eltern und Kinder dieser Generation erscheinen mögen, es wird immer eine zugrunde liegende Spannung geben, ebenso wie Groll und Neid. Es gibt natürlich Unterschiede zwischen ihren Werten und ihrer Weltsicht. Sie sollten diese Spannung untersuchen und bestimmen, welche Generation dominiert und wie diese Machtdynamik sich in der Gegenwart vielleicht verschiebt. Sie möchten vielleicht auch wissen, in welchen Teil des größeren historischen Musters Ihre Generation am ehesten passt.

Dieses allgemeine Bewusstsein bringt mehrere wichtige Vorteile mit sich. Ihre generationsbedingte Perspektive neigt zum Beispiel dazu, eine bestimmte Art der Kurzsichtigkeit zu erschaffen. Jede Generation neigt zu einer Form von Ungleichgewicht, wenn sie auf die vorige reagiert. Sie betrachtet und beurteilt alles anhand bestimmter Werte, die sie auf andere anlegt, und dies verschließt ihren Geist vor anderen Möglichkeiten. Wir können sowohl idealistisch als auch pragmatisch sein, Teamarbeit schätzen und unseren eigenen individuellen Geist und so weiter. Es gibt viel zu gewinnen, wenn Sie sich die Welt aus der Perspektive Ihrer Eltern und Ihrer Kinder anschauen und vielleicht sogar einige ihrer Werte übernehmen. Das Gefühl zu haben, dass Ihre Generation überlegen ist, ist eine Illusion. Diese Erkenntnis wird Sie von diesen geistigen Blöcken und Illusionen befreien und Ihren Geist fließender und kreativer machen. Sie werden in der Lage sein, Ihre eigenen Werte und Vorstellungen zu formen, und kein Produkt der Zeiten sein.

Mit Ihrem Bewusstsein des allgemeinen Zeitgeists werden Sie auch den historischen Kontext verstehen. Sie werden ein Gefühl dafür entwickeln, wohin sich die Welt bewegt. Sie können erahnen, was hinter der nächsten Kurve wartet. Mit diesem Wissen können Sie Ihren eigenen individuellen

Geist ins Spiel bringen und helfen, die Zukunft zu formen, die in der Gegenwart bereits gärt.

Und wenn Sie sich tief mit der ungebrochenen Kette der Geschichte und Ihrer Rolle in diesem gewaltigen Historiendrama verbunden fühlen, wird Ihnen das eine Ruhe vermitteln, die alles im Leben ein wenig erträglicher macht. Sie überreagieren nicht bei einem Skandal. Sie rennen nicht den neuesten Trends hinterher. Sie sind sich des Musters bewusst, demzufolge sich die Dinge innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens in eine andere Richtung bewegen werden. Wenn Sie sich nicht im Einklang mit den Zeiten fühlen, wissen Sie, dass die schlechten Tage enden werden und Sie Ihren Beitrag leisten können, um die nächste Welle geschehen zu lassen.

Bedenken Sie, dass dieses Wissen heute viel wichtiger ist als je zuvor, und zwar aus zwei Gründen: Erstens, trotz verschiedener Antiglobalisierungstendenzen auf der Welt haben uns die Technik und die sozialen Medien auf unveränderbare Weise geeint. Das heißt, dass die Menschen einer Generation oft mehr mit den Mitgliedern derselben Generation in anderen Kulturen gemeinsam haben als mit den älteren Generationen in ihrem eigenen Land. Dieser noch nie dagewesene Zustand bedeutet, dass der Zeitgeist direkter globalisiert wird als je zuvor, wodurch ein Wissen darüber geschaffen wird, das viel essenzieller und machtvoller ist.

Zweitens ist das Tempo durch die scharfen Veränderungen beschleunigt worden, die durch technologische Innovationen initiiert worden sind, wodurch eine selbsterfüllende Dynamik geschaffen wurde. Junge Leute sind beinahe süchtig nach diesem Tempo und wollen mehr Änderungen, auch wenn sie trivialer Natur sind. Mit dem schnelleren Tempo gibt es mehr Krisen, die den Prozess nur beschleunigen. Dieses Tempo kann dazu führen, dass Ihnen schwindlig wird und Sie Ihre Perspektive verlieren. Sie denken dann vielleicht, dass eine triviale Veränderung bahnbrechend ist, während Sie die wahre bahnbrechende Veränderung, die im Entstehen begriffen ist, ignorieren. Sie werden nicht in der Lage sein, Schritt zu halten, geschweige denn vorherzusagen, was als Nächstes kommen könnte. Nur Ihr generationsbedingtes Bewusstsein, Ihre ruhige historische Perspektive, wird es Ihnen erlauben, solche Zeiten zu meistern.

Strategien für die Ausschöpfung des Zeitgeists

Um das meiste aus dem Zeitgeist zu machen, müssen Sie mit einer einfachen

Prämisse beginnen: Sie sind so wie jeder andere auch das Produkt Ihrer Zeit. Die Generation, in die Sie hineingeboren wurden, hat Ihre Gedanken und Werte geformt, ob Sie sich dessen bewusst sind oder nicht. Wenn Sie also tief in Ihrem Inneren von den Dingen in der Welt oder von der älteren Generation frustriert sind, oder wenn Sie spüren, dass etwas in der Kultur fehlt, können Sie sich beinahe sicher sein, dass andere Menschen Ihrer Generation dasselbe fühlen. Und wenn Sie derjenige sind, der auf dieses Gefühl reagiert, wird Ihre Arbeit bei Ihrer Generation Anklang finden und helfen, den Zeitgeist zu formen. Mit diesem Wissen müssen Sie einige oder alle der folgenden Strategien anwenden.

Stemmen Sie sich gegen Ihre Vergangenheit

Sie spüren vielleicht ein tiefes Bedürfnis, etwas Neues und Relevanteres für Ihre Generation zu schaffen, aber die Vergangenheit wird fast immer einen starken Zug auf Sie ausüben, in Form der Werte Ihrer Eltern, die Sie in jungen Jahren verinnerlicht haben. Sie sind zwangsläufig ein wenig ängstlich und konfliktbehaftet. Und deswegen zögern Sie vielleicht, bei allem, was Sie tun oder ausdrücken, Vollgas zu geben, und Ihre Missachtung der vergangenen Art, Dinge zu tun, wird dazu neigen, schal zu sein. Sie müssen sich vielmehr dazu zwingen, in die entgegengesetzte Richtung zu gehen. Verwenden Sie die Vergangenheit und ihre Werte oder Ideen als etwas, wogegen Sie mit aller Kraft drücken können, und nutzen Sie die Wut, die Sie vielleicht spüren, als zusätzliche Hilfe. Machen Sie Ihren Bruch mit der Vergangenheit so scharf und klar wie möglich. Drücken Sie aus, was ein Tabu ist; erschüttern Sie die Konventionen, an die sich die ältere Generation hält. All das wird die Aufmerksamkeit der Menschen Ihrer Generation erregen und anziehen, und viele von ihnen werden Ihrem Beispiel folgen.

Gerade weil er so wagemutig der älteren Generation trotzte, verkörperte der Earl of Essex den neuen, selbstbewussten Geist des Englands nach der spanischen Armada und wurde der Liebling seiner Generation (siehe dazu Kapitel 15). Danton erlangte Macht, indem er der Monarchie trotzte und sich energisch für die Republik aussprach. In den 1920er Jahren verkörperte die afroamerikanische Tänzerin Josephine Baker den neuen Geist der Spontaneität in der verlorenen Generation und machte ihre Darbietungen so ungehemmt und schockierend wie möglich. Indem Jacqueline Kennedy so sehr mit den früheren Eindrücken vorheriger First Ladies und ihrer üblichen unterwürfigen Art brach, wurde sie die Ikone für den neuen Geist der frühen

1960er Jahre.

Indem Sie in diese Richtung weiter gehen als jeder andere, erschaffen Sie einen Schock des Neuen und lösen bei anderen Wünsche aus, die nur darauf warten, herauszukommen.

Passen Sie die Vergangenheit an den gegenwärtigen Geist an

Sobald Sie die Essenz des Zeitgeists identifiziert haben, ist es oft eine kluge Strategie, einen analogen Moment oder eine analoge Phase in der Geschichte zu finden. Die Frustrationen und Rebellionen Ihrer Generation wurden sicherlich bis zu einem gewissen Grad von einer vorigen Generation gespürt und auf dramatische Weise ausgedrückt. Die Anführer solcher vergangenen Generationen hallen durch die Geschichte wider und nehmen eine Art mythische Schattierung an, je mehr Zeit verstreicht. Indem Sie sich mit jenen Figuren oder Zeiten assoziieren, können Sie jeder Bewegung oder Innovation, die Sie fördern, zusätzliches Gewicht verleihen. Nehmen Sie einige emotional beladene Symbole und Stile jener historischen Phase und passen Sie sie an, wodurch Sie den Eindruck erwecken, dass das, was Sie in der Gegenwart versuchen, eine bessere und progressivere Version dessen ist, was in der Vergangenheit geschehen ist.

Wenn Sie das tun, sollten Sie in großen, mythischen Begriffen denken. Danton assoziierte sich mit Cicero, dessen Reden und Aktionen für die römische Republik und gegen die Tyrannei natürlich bei vielen französischen Bürgern Anklang fanden und Dantons Mission das zusätzliche Gewicht der Antike verliehen. Der Filmemacher Akira Kurosawa belebte die Welt der Samurai wieder, die in der japanischen Kultur so gefeiert wird, aber er erschuf sie auf eine solche Weise, dass er kluge Bemerkungen über die Probleme und Stimmungen im Japan nach dem Zweiten Weltkrieg machen konnte. Als John F. Kennedy für das Präsidentenamt kandidierte, wollte er einen neuen amerikanischen Geist heraufbeschwören, der die Schalheit der 1950er Jahre überwand. Er nannte die Programme, die er einleiten wollte, The New Frontier, wodurch er seine Ideen mit dem Pioniergeist verknüpfte, der so tief in die amerikanische Psyche eingebrannt ist. Diese Bildsprache war ein mächtiger Teil seiner Anziehungskraft.

Beleben Sie den Geist der Kindheit neu

Indem Sie den Geist Ihrer frühen Jahre heraufbeschwören – den Humor, die

einschneidenden historischen Ereignisse, die Stile und Produkte dieser Phase, das Gefühl, als es sich auf Sie auswirkte –, werden Sie ein großes Publikum von all jenen erreichen, die jene Jahre auf ähnliche Weise erlebt haben. Es war eine Lebensphase von großer emotionaler Intensität, und indem Sie sie in irgendeiner Form rekonstruieren – allerdings durch die Augen eines Erwachsenen reflektiert –, wird Ihre Arbeit in Ihren Altersgenossen widerhallen. Sie dürfen diese Strategie nur einsetzen, wenn Sie eine besonders Verbindung zu Ihrer Kindheit haben. Andernfalls wird Ihr Versuch, diesem Geist neues Leben einzuhauchen, flach und gekünstelt wirken.

Bedenken Sie, dass Sie nicht auf eine akkurate Nachstellung der Vergangenheit abzielen, sondern ihren Geist einfangen wollen. Um wirkliche Macht zu haben, sollte sie mit einem Problem der Gegenwart verbunden und nicht einfach nur ein gedankenloses Stück Nostalgie sein. Wenn Sie etwas erfinden, versuchen Sie es zu aktualisieren und die Stile Ihrer Kindheitsphase auf subtile Phase einzubeziehen und dadurch die unterbewusste Anziehung aktivieren, die wir alle zu dieser frühen Lebensphase spüren.

Erschaffen Sie eine neue soziale Konfiguration

Es gehört zur menschlichen Natur, wenn Menschen sich nach mehr sozialen Interaktionen mit jenen sehnen, für die sie eine Affinität spüren. Sie werden immer große Macht erlangen, indem Sie eine neue Art der Interaktion entwickeln, die Ihre Generation ansprechend findet. Organisieren Sie eine Gruppe um neue Ideen oder Werte, die in der Luft liegen, oder die neueste Technologie, die es Ihnen erlaubt, Gleichgesinnte auf eine neuartige Weise zusammenzubringen. Eliminieren Sie die Mittelsmänner, die Grenzen setzen, die eine freiere Assoziation der Menschen verhindern. In dieser neuen Form einer Gruppe ist es immer klug, einige Rituale einzuführen, die die Mitglieder vereinen, sowie Symbole, mit denen sie sich identifizieren können. Es gibt viele Beispiele dafür in der Vergangenheit: die Salons im Frankreich des 17. Jahrhunderts, in denen Männer und Frauen frei und offen reden konnten; die Freimaurerlogen im 18. Jahrhundert mit ihren geheimen Ritualen und ihrem subversiven Flair; die Bars und Jazz-Clubs der 1920er Jahre, wo die Stimmung ausgelassen und alles möglich war; oder etwas aktueller Online-Plattformen und -Gruppen oder Flashmobs.

Bei der Verwendung dieser Strategie sollten Sie an die repressiven Elemente der Vergangenheit denken, welche die Menschen so gerne

loswerden wollen. Dies könnte eine Phase lähmender Korrektheit und Prüderie sein, oder hemmungslose Konformität, oder die Überschätzung des Individualismus und all des Egoismus, der damit einhergeht. Die Gruppe, die Sie etablieren, wird einen neuen Geist zum Blühen bringen und selbst den Reiz anbieten, Tabus bezüglich der Korrektheit zu brechen.

Untergraben Sie den Geist

Sie stellen vielleicht fest, dass Sie mit einem Teil des Geistes Ihrer Generation oder der Zeiten, in denen Sie leben, nicht zurechtkommen. Vielleicht identifizieren Sie sich mit einer Tradition in der Vergangenheit, die verdrängt wurde, oder Ihre Werte unterscheiden sich aufgrund Ihres individuellen Temperaments. Was auch immer der Grund ist, es ist niemals weise zu predigen, zu moralisieren oder den Geist der Zeit zu verurteilen. Sie werden nur sich selbst ausgrenzen. Wenn der Geist der Zeit wie eine Flut oder ein Strom ist, wäre es besser, einen Weg zu finden, ihn umzulenken, statt in seinem Sinne zu kämpfen. Sie werden mehr Kraft und Wirkung haben, wenn Sie innerhalb des Zeitgeists arbeiten und ihn untergraben.

Sie kreieren zum Beispiel etwas – ein Buch, einen Film, ein Produkt –, das das Aussehen und die Haptik der Zeiten hat, selbst in übertriebenem Maß. Aber durch den Inhalt fügen Sie Ideen und einen Geist hinzu, der ein wenig anders ist, der auf den Wert der Vergangenheit weist, den Sie vorziehen, oder eine andere mögliche Art darstellt, um einen Bezug zu den Ereignissen herzustellen oder sie zu interpretieren, wodurch Sie den engen generationsbedingten Rahmen auflockern, durch den die Menschen ihre Welt betrachten.

Nach dem Zweiten Weltkrieg hatten die großen europäischen Modedesigner eine große Abneigung gegen den amerikanischen Markt, der jetzt die Welt dominierte. Ihnen missfielen die aufkommende Populärkultur und ihre Vulgarität. Die Modedesignerin Coco Chanel hatte immer die Eleganz ihrer Kreationen betont und teilte sicher einen Teil dieser Antipathie. Aber sie ging in die entgegengesetzte Richtung als die anderen Designer jener Zeit: Sie schätzte die neue Macht der amerikanischen Frauen und erfüllte ihre Wünsche nach Mode, die weniger verspielt und sportlicher war. Chanel erlangte ihr Vertrauen und benutzte ihre Sprache und hatte jetzt größere Macht, um den amerikanischen Geschmack subtil zu verändern, mehr von ihrer wahren Sensibilität einzubringen und den stromlinienförmigen Designs einen Hauch von Eleganz zu verleihen. Auf diese Weise half sie, den

Zeitgeist in der Mode umzulenken, und antizipierte die Veränderungen der frühen 1960er Jahre. Das ist die Macht, die davon herrührt, dass man mit dem Geist arbeitet und weniger dagegen.

Passen Sie sich weiter an

In Ihrer Jugend schmiedete Ihre Generation einen bestimmten Geist, eine Phase der emotionalen Intensität, an die wir uns oft und gerne erinnern. Das Problem, dem Sie sich mit zunehmendem Alter stellen müssen, ist, dass Sie dazu neigen, in den Werten, Ideen und Stilen verfangen zu sein, die diese Phase prägten. Sie werden für all jene, die jünger sind, eine Art Karikatur der Vergangenheit. Ihr Denken entwickelt sich nicht mehr weiter. Sie werden von den Zeiten abgehängt, und Sie klammern sich nur noch stärker an die Vergangenheit als Ihren einzigen Anker. Während Sie älter werden und mehr junge Leute die öffentliche Bühne besetzen, engen Sie Ihr Publikum ein.

Sie sollten nicht den Geist verlassen, der Sie gekennzeichnet hat – was ohnehin eine unmögliche Aufgabe wäre. Versuchen Sie nicht, die Stile der jüngeren Generation nachzuahmen, weil das nur albern und nicht authentisch erscheinen würde. Sie sollten Ihren Geist vielmehr modernisieren, einige Werte und Ideen der jüngeren Generation einpassen, die Sie als ansprechend empfinden, und ein neueres und breiteres Publikum erreichen, indem Sie Ihre Erfahrungen und Perspektiven mit den Veränderungen mischen, die vor sich gehen, wodurch Sie sich selbst in ein ungewöhnliches und ansprechendes Hybrid verwandeln.

Für den Filmregisseur Alfred Hitchcock waren die 1920er Jahre das Jahrzehnt, das ihn und seine Arbeit formte, als er in die Branche einstieg und Regisseur wurde. Was in den damaligen Stummfilmen am wichtigsten war, war die Perfektionierung einer visuellen Sprache, um eine Geschichte zu erzählen. Hitchcock meisterte die Kunst der Kamerawinkel und -bewegungen, um dem Publikum das Gefühl zu geben, als wäre es inmitten der Geschichte. Er gab diese Obsession mit der visuellen Sprache während der sechs Jahrzehnte, in denen er als Regisseur arbeitete, niemals auf, aber er passte seinen Stil kontinuierlich an – an die Farbspektakel, die in den 1950er Jahren so beliebt waren, und an die beliebten Thriller und Horrorfilme der 1960er und 1970er Jahre. Im Gegensatz zu anderen alternden Filmregisseuren, die entweder komplett aus der Mode gerieten oder lediglich versuchten, den aktuellen Stil nachzuahmen, erschuf Hitchcock ein Hybrid aus Vergangenheit und Gegenwart. Das gab seinen späteren Filmen enorme

Tiefe, als er alle Adaptationen aus der Anfangsphase seiner Karriere einbezog. Seine Filme waren massenattraktiv, aber sie waren alle einzigartig durch diese innovativen Schichten, die in die Filme eingebettet waren.

Ein solcher Tiefgang wird immer einen unheimlichen Effekt auf jedes Publikum haben, weil Ihre Arbeit die Zeit selbst zu transzendieren scheint.

Der Mensch jenseits von Zeit und Tod

Wir Menschen sind Meister darin, alles zu verwandeln, was wir in die Hände bekommen. Wir haben die Umwelt des Planeten Erde völlig transformiert, um unseren Zwecken zu entsprechen. Wir haben uns selbst von einer körperlich schwachen Spezies in das vorherrschende und stärkste soziale Tier verwandelt, wodurch wir unsere Gehirne effektiv vergrößert und umgepolt haben. Wir sind rastlos und endlos erfinderisch. Aber ein Bereich scheint unseren transformativen Kräften zu trotzen – die Zeit selbst. Wir werden geboren und treten in den Fluss des Lebens ein, und jeder Tag trägt uns näher zum Tod. Die Zeit ist linear, sie schreitet voran, und es gibt nichts, was wir tun können, um diesen Verlauf zu anzuhalten.

Wir bewegen uns durch verschiedene Lebensphasen, die uns gemäß der Muster, die jenseits unserer Kontrolle liegen, kennzeichnen. Unser Körper und Geist verlangsamen sich und verlieren ihre jugendliche Elastizität. Wir beobachten hilflos, wie immer mehr junge Leute auf die Bühne des Lebens treten und uns zur Seite schieben. Wir sind in eine historische Phase geboren und in eine Generation, die wir uns nicht aussuchen konnten und die ziemlich viel von dem zu bestimmen scheint, wer wir sind und was mit uns passiert. Im Verhältnis zur Zeit ist unsere aktive Natur neutralisiert, und obwohl wir das nicht bewusst registrieren, ist unsere Hilflosigkeit die Quelle von einem Großteil unserer Ängste und depressiven Schübe.

Wenn wir aber genauer auf unsere persönliche Erfahrung mit der Zeit blicken, zeigt sich etwas Sonderbares: Das Verstreichen der Stunden oder Tage ändert sich abhängig von unserer Stimmung und den Umständen. Ein Kind und ein Erwachsener nehmen Zeit völlig unterschiedlich wahr – für das Kind bewegt sie sich schleppend, für den Erwachsenen viel zu schnell. Wenn wir uns langweilen, fühlt sich die Zeit leer an und kriecht nur so dahin. Wenn wir aufgeregt sind und Spaß haben, wünschten wir uns, dass wir langsamer machen könnten. Wenn wir ruhig und entspannt sind, vergeht die Zeit vielleicht langsam, aber sie scheint voll und befriedigend zu sein.

Was das im Allgemeinen bedeutet, ist, dass Zeit eine menschliche Erfindung ist, eine Art, wie wir für unsere Zwecke das Verstreichen der Zeit messen können, und unsere Erfahrung dieser künstlichen Schöpfung ist ziemlich subjektiv und veränderbar. Wir haben die Macht, sie bewusst zu verlangsamen oder zu beschleunigen. Unsere Beziehung zur Zeit ist flexibler, als wir denken. Obwohl wir den Alterungsprozess oder die ultimative Realität des Todes nicht anhalten können, können wir unsere Erfahrung verändern und das, was schmerzhaft und niederschlagend ist, in etwas ganz anderes verwandeln. Wir können dafür sorgen, dass Zeit sich viel zyklischer als linearer anfühlt; wir können sogar aus dem Strom treten und Formen der Zeitlosigkeit erleben. Wir müssen nicht in der Umklammerung unserer Generation und ihrer Perspektive gefangen bleiben.

Obwohl das wie Wunschdenken klingt, können wir verschiedene historische Figuren betrachten – Leonardo da Vinci und Johann Wolfgang von Goethe, um nur zwei zu nennen –, die bewusst ihre Ära transzendierten und ihre transformierte Erfahrung der Zeit beschrieben. Es ist ein Ideal, eines, das unsere aktive Natur berücksichtigt, und eines, das sich in bestimmtem Maß zu realisieren lohnt. Wir könnten diesen aktiven Ansatz auf die vier elementaren Aspekte der Zeit anwenden, wie folgt.

Die Lebensphasen

Während wir die Lebensphasen nacheinander durchlaufen – Jugend, junger Erwachsener, mittleres Alter, hohes Alter –, bemerken wir in uns bestimmte Veränderungen, die wir alle gleichermaßen durchmachen. In unserer Jugend erleben wir das Leben intensiver, wir sind emotionaler und verletzlicher. Viele von uns neigen dazu, ihren Fokus nach außen zu richten, und machen sich Sorgen, was andere Leute über sie denken und wie sie sich am besten einfügen. Wir sind in dieser Phase geselliger, aber neigen auch zu leichtsinnigem Verhalten und Selbstgerechtigkeit.

Mit zunehmendem Alter nimmt die Intensität ab, unser Geist versteift sich auf konventionelle Ideen und Überzeugungen. Wir machen uns langsam weniger Sorgen darüber, was die Leute über uns denken, und sind mehr nach innen gerichtet. Was wir manchmal in diesen späteren Phasen gewinnen, ist etwas Abstand zum Leben, etwas Selbstbeherrschung und vielleicht die Weisheit, die von der Ansammlung von Erfahrungen herrührt.

Wir haben aber die Macht, die negativen Eigenschaften abzulegen oder zu schmälern, die oftmals mit bestimmten Lebensphasen einhergehen, wodurch

wir dem Alterungsprozess selbst trotzen. Wenn wir jung sind, können wir uns dazu entschließen, den Einfluss der Gruppe auf uns zu verringern und uns nicht so sehr darauf zu fixieren, was die anderen denken und tun. Wir können uns mehr auf uns selbst konzentrieren, mehr im Einklang mit unserer Einzigartigkeit sein (siehe hierzu Kapitel 13). Wir können bewusst mehr innere Distanz entwickeln, die mit den Jahren ganz von selbst kommt, genauer über unsere Erfahrungen nachdenken, unsere Lektionen daraus lernen und eine vorzeitige Weisheit entwickeln.

Mit zunehmendem Alter können wir danach streben, die positiven, jugendlichen Qualitäten zu erhalten, die oft im Laufe der Jahre schwinden. Wir können zum Beispiel einen Teil der natürlichen Neugier zurückerlangen, die wir als Kinder hatten, indem wir einen Teil der Selbstgefälligkeit und Besserwisserei fallen lassen, die wir oft mit zunehmendem Alter pflegen. Wir betrachten die Welt weiter mit einem frischen Blick, hinterfragen unsere Werte und Annahmen aber, wodurch wir unseren Geist flexibler und kreativer machen. Zudem können wir eine neue Fähigkeit lernen oder einen neuen Wissensbereich erschließen, um die Freude wiederzuerlangen, die wir einst spürten, als wir etwas Neues lernten. Wir können auch über die intensiveren Erfahrungen unserer Jugend nachdenken, uns gedanklich in jene Augenblicke zurückversetzen, und so eine tiefere Verbindung zu der Person aufbauen, die wir einst waren. Wir können dann spüren, wie diese jugendliche Intensität bis zu einem gewissen Grad in unsere gegenwärtigen Erfahrungen zurückkehrt.

Der Grund, warum wir mit zunehmendem Alter weniger gesellig werden, ist zum Teil, dass wir die Eigenheiten anderer leichter verurteilen oder nicht billigen, und das verbessert unsere Lebenserfahrung nicht. Wir können auch das verändern, indem wir uns intensiver mit der menschlichen Natur auseinandersetzen und die Menschen so akzeptieren, wie sie sind.

Das Altern hat eine psychologische Komponente, die eine selbsterfüllende Prophezeiung sein kann: Wir reden uns ein, dass wir langsamer werden und nicht mehr so viel tun oder probieren können wie früher, und indem wir diesen Gedanken entsprechend handeln, verstärken wir den Alterungsprozess, der uns niederschlägt und dazu führt, dass wir noch langsamer und träger werden. Wir können uns berühmte historische Persönlichkeiten wie Benjamin Franklin zum Vorbild nehmen, der in die entgegengesetzte Richtung ging und mit zunehmendem Alter weiterhin seinen Körper und Geist forderte, und der sich bis in sein siebzigstes und sogar achtzigstes Lebensjahr seine kindliche

und heitere Disposition bewahrte.

Gegenwärtige Generationen

Ihr Ziel ist es, weniger ein Produkt der Zeiten zu sein und die Fähigkeit zu erlangen, Ihre Beziehung zu Ihrer Generation zu verändern. Dies erreichen Sie durch den aktiven Umgang mit anderen Generationen. Wenn Sie jünger sind, sollten Sie versuchen, mehr mit Personen der älteren Generationen zu interagieren. Einige von ihnen, die eine Einstellung haben, mit der Sie sich identifizieren können, könnten Sie als Mentoren und Rollenvorbilder betrachten. Im Umgang mit gleichaltrigen Personen oder Kollegen, denen Sie sich weder über- noch unterlegen fühlen, achten Sie auf deren Werte, Ideen und Perspektiven, die Ihnen helfen, Ihren eigenen Blickwinkel zu erweitern.

Wenn Sie älter sind, kehren Sie dies um, indem Sie aktiv mit den Mitgliedern der jüngeren Generation interagieren, und zwar nicht in der Mutter- oder Vaterrolle, sondern auf Augenhöhe. Sie lassen es zu, sich von ihrem Geist anstecken zu lassen, von ihrer anderen Denkweise und ihrem Enthusiasmus. Nähern Sie sich ihr mit der Idee, dass sie etwas hat, das sie Ihnen beibringen kann.

In der Interaktion auf einer authentischeren Ebene mit den Mitgliedern verschiedener Generationen erschaffen Sie eine einzigartige Verbindung – die von Menschen, die in derselben Epoche am Leben sind. Das wird Ihre Auffassung vom Zeitgeist verbessern.

Vergangene Generationen

Wenn wir über die Geschichte nachdenken, neigen wir dazu, die Vergangenen als eine Art leblose und geistlose Karikatur zu betrachten. Vielleicht sind wir diesbezüglich selbstgefällig und fühlen uns überlegen, und deshalb konzentrieren wir uns auf jene Aspekte der Geschichte, die ein Ausdruck für rückständige Ideen und Werte sind (ohne zu erkennen, dass künftige Generationen dasselbe mit uns tun werden), und wir sehen nur das, was wir sehen wollen. Oder wir projizieren die Ideen und Werte der Gegenwart auf die Vergangenheit, die aber kaum etwas mit der lebensweltlichen Erfahrung der Menschen in der vergangenen Epoche zu tun haben. Wir blenden ihre eigene generationelle Perspektive aus, etwas, das besonders in Historienfilmen auffällt, in denen die Menschen zwar Kostüme tragen, aber ansonsten so reden und handeln wie wir. Oder wir ignorieren einfach die Vergangenheit und bilden uns ein, dass sie für unser Erleben der

Gegenwart keine Bedeutung hat.

Wir müssen uns von solchen absurden Vorstellungen und Gewohnheiten befreien. Wir sind den Menschen früherer Epochen nicht so überlegen, wie wir denken (siehe die vorigen Kapitel, die sich mit Irrationalität, Kurzsichtigkeit, Neid, Grandiosität, Konformität und Aggression befasst haben). Es sind kulturelle Augenblicke in der Geschichte, die unserer eigenen Epoche überlegen waren, wenn es um partizipatorische Demokratie oder kreatives Denken oder kulturelle Lebhaftigkeit geht. Es gibt Phasen in der Vergangenheit, in der die Menschen ein tieferes Verständnis der menschlichen Psychologie und einen Realismus hatten, die uns sehr naiv erscheinen lassen. Obwohl die menschliche Natur eine Konstante bleibt, hatten die Menschen in der Vergangenheit andere Umstände mit einer anderen Technologie sowie Werten und Überzeugungen, die sich deutlich von unseren unterschieden, ihnen aber nicht zwingend unterlegen waren. Sie hatten die Werte, die ihre anderen Umstände widerspiegelten, und wir hätten sie auch geteilt.

Wichtiger ist jedoch, dass wir verstehen müssen, dass die Vergangenheit keineswegs tot ist. Wir kommen nicht als unbeschriebenes Blatt ins Leben, völlig losgelöst von Millionen Jahren der Evolution. Alles, was wir denken und erleben, unsere tiefsten Gedanken und Überzeugungen, werden von den Kämpfen der vergangenen Generationen geformt. Die Art und Weise, wie wir die Welt betrachten, kommt aus den Veränderungen der Denkweise, die vor langer Zeit stattgefunden haben.

Immer wenn wir Menschen sehen, die alles für ein Ziel oder Projekt aufgeben, durchleben wir erneut einen Wertewandel, der von den frühen Christen im ersten Jahrhundert eingeleitet wurde, die unsere Denkweise revolutionierten, indem sie alle Lebensaspekte einem Ideal unterordneten. Immer wenn wir uns verlieben und die geliebte Person idealisieren, erleben wir wieder die Emotionen, die die Barden im 12. Jahrhundert in die westliche Welt einführten; ein Gefühl, das zuvor nicht existiert hatte. Immer wenn wir Emotionen und Spontanität über den Intellekt und die Anstrengung stellen, erleben wir das wieder, was die romantischen Bewegungen des 18. Jahrhunderts erstmals in unsere Psychologie einführten. Wir sind uns dessen nicht bewusst, aber wir in der Gegenwart sind bunt zusammengewürfelte Produkte aller akkumulierten Veränderungen im menschlichen Denken und der Psychologie. Indem wir die Vergangenheit in etwas Totes verwandeln, leugnen wir, wer wir sind. Wir werden entwurzelt und barbarisch, entfremdet

von unserer Natur.

Sie müssen Ihre eigene Beziehung zur Geschichte radikal verändern und sie in Ihnen wieder zum Leben erwecken. Fangen Sie damit an, eine Ära der Vergangenheit zu wählen, die Sie, aus welchem Grund auch immer, besonders interessiert. Versuchen Sie den Geist jener Zeiten neu zu erschaffen, sich in die Lage der Akteure hineinzuversetzen, über die Sie lesen, und nutzen Sie hierfür Ihre aktive Vorstellungskraft. Betrachten Sie die Welt durch ihre Augen. Nutzen Sie die hervorragenden Bücher, die in den letzten einhundert Jahren geschrieben wurden, um ein Gefühl für das tägliche Leben in einer bestimmten Epoche zu bekommen (zum Beispiel *Everyday Life in Ancient Rome* von Lionel Casson oder *The Waning of the Middle Ages* von Johan Huizinga). In der zeitgenössischen Literatur der Epoche können Sie den vorherrschenden Geist erspüren. Die Romane von F. Scott Fitzgerald werden Ihnen eine viel lebhaftere Verbindung zum Zeitalter des Jazz geben als jedes Lehrbuch zu dem Thema. Vermeiden Sie es, ein Urteil zu fällen oder zu moralisieren. Die Menschen erlebten ihren gegenwärtigen Augenblick innerhalb eines Kontextes, der für sie Sinn ergab. Sie müssen sich in ihre Lage hineinversetzen und nicht von außen auf das Geschehen blicken.

Auf diese Weise werden Sie ein ganz anderes Bild von sich selbst erhalten. Ihr Zeitkonzept wird sich erweitern und Sie werden Folgendes erkennen: Wenn die Vergangenheit in Ihnen weiterlebt, dann wird das, was Sie heute tun, die Welt, in der Sie heute leben, überdauern und sich auf die Zukunft auswirken und Sie mit dem größeren menschlichen Geist verbinden, der in uns allen steckt. Sie, in diesem Augenblick, sind ein Teil dieser ungebrochenen Kette. Und das kann eine berauschende Erfahrung sein, ein seltsames Zeichen der Unsterblichkeit.

Die Zukunft

Wir können unseren Effekt auf die Zukunft besonders deutlich in unserer Beziehung zu unseren Kindern verstehen, oder jenen jungen Leuten, die wir als Lehrer oder Mentoren auf irgendeine Weise beeinflussen. Dieser Einfluss wird auch noch dann währen, wenn wir längst nicht mehr da sind. Aber unsere Arbeit, das, was wir erschaffen und zur Gesellschaft beitragen, kann sogar größere Kraft ausüben und ein Teil einer bewussten Strategie werden, mit zukünftigen Generationen zu kommunizieren und sie zu beeinflussen. Diese Denkweise kann sogar verändern, was wir sagen oder tun.

Leonardo da Vinci folgte einer solchen Strategie. Er versuchte sich ständig vorzustellen, wie die Zukunft sein konnte, er versuchte, durch seine Vorstellungskraft in ihr zu leben. Wir können den Beweis dafür in seinen Zeichnungen möglicher Erfindungen sehen, die in der Zukunft existieren könnten, von denen er manche, wie etwa die Fluggeräte, zu erschaffen versuchte. Er dachte auch intensiv über die Werte nach, die Menschen in der Zukunft vielleicht haben würden und die in den Zeiten, in denen er lebte, noch nicht existierten. Er fühlte zum Beispiel eine tiefe Verbundenheit zu Tieren und schrieb ihnen eine Seele zu – eine Überzeugung, die damals völlig fremdartig war. Das veranlasste ihn dazu, Vegetarier zu werden und in Käfigen eingesperrte Vögel auf dem Marktplatz zu befreien. Er sah die ganze Natur als eine große Einheit an, einschließlich der Menschen, und er stellte sich eine Zukunft vor, in der diese Überzeugung allgemein verbreitet war.

Die große Feministin, Philosophin und Schriftstellerin Mary Wollstonecraft (1759–1797) glaubte daran, dass wir Menschen die Zukunft dadurch erschaffen können, dass wir sie uns in der Gegenwart vorstellen. Sie stellte sich in ihrem kurzen Leben eine Zukunft vor, in der den Rechten der Frauen, und wichtiger noch, ihren Geisteskräften, dasselbe Gewicht eingeräumt wurde wie denen der Männer. Ihre Denkweise in dieser Hinsicht hatte durchaus großen Einfluss auf die Zukunft.

Eines der vielleicht prägnantesten Beispiele ist Johann Wolfgang von Goethe (1749–1832), ein Wissenschaftler, Schriftsteller und Philosoph. Er strebte nach einer Art universellem Wissen, ähnlich wie das von Leonardo, indem er versuchte, alle Formen der menschlichen Intelligenz zu beherrschen, sich mit allen historischen Epochen vertraut zu machen und auf diese Weise in der Lage zu sein, nicht nur in die Zukunft zu schauen, sondern auch mit den Menschen der Zukunft Zwiesprache zu halten. Jahrzehnte vor Darwin war er in der Lage, eine Theorie der Evolution zu antizipieren. Er sah viele große politische Entwicklungen des 19. und 20. Jahrhunderts voraus, einschließlich der Vereinigung Europas nach dem Zweiten Weltkrieg. Er stellte sich viele technologische Fortschritte und die Auswirkungen vor, die sie auf unseren Geist haben würden. Er war jemand, der aktiv versuchte, losgelöst von seiner Zeit zu leben, und seine prophetischen Kräfte galten bei seinen Freunden als legendär.

Manchmal haben wir das Gefühl, dass wir in die falsche Epoche hineingeboren und nicht im Einklang mit der Zeit sind. Und trotzdem sind wir in diesem Augenblick gefangen und müssen ihn durchleben. Wenn das

der Fall ist, kann uns die *Strategie der Unsterblichkeit* etwas Erleichterung bringen. Wir sind uns der historischen Kreisläufe bewusst und wie das Pendel schwingt und sich die Zeiten ändern werden, vielleicht erst nach unserem Tod. Auf diese Weise können wir in die Zukunft blicken und eine Verbindung zu jenen spüren, die weit über diesen schrecklichen Moment hinaus leben. Wir können ihnen die Hand reichen und sie zu einem Teil unseres Publikums machen. Eines Tages werden sie über uns lesen oder unsere Worte lesen, und die Verbindung wird in beide Richtungen gehen und diese besondere menschliche Gabe veranschaulichen, die eigene Epoche und die Endgültigkeit des Todes an sich zu transzendieren.

> *Die Laster eines Mannes entstammen seiner Epoche; seine Tugenden und Größe gehören ihm selbst.*
>
> JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

18 DENKEN SIE ÜBER STERBLICHKEIT NACH

DAS GESETZ DER TODESVERLEUGNUNG

Die meisten von uns verbringen ihr Leben damit, den Gedanken an den Tod zu vermeiden. Stattdessen sollten wir uns ständig bewusst machen, dass der Tod unvermeidlich ist. Die Kürze des Lebens erfüllt uns mit einer Zielorientierung und Dringlichkeit, unsere Wünsche zu verwirklichen. Wenn wir uns darauf trimmen, uns dieser Realität zu stellen und sie zu akzeptieren, wird es leichter, die unvermeidlichen Rückschläge, Trennungen und Krisen im Leben zu meistern. Das gibt uns ein Gefühl für das richtige Verhältnis, dafür, was in unserer kurzen Existenz wirklich eine Rolle spielt. Die meisten Menschen streben ständig danach, sich von anderen abzusetzen und sich überlegen zu fühlen. Stattdessen müssen wir die Sterblichkeit in jedem sehen, wie sie uns alle gleichmacht und verbindet. Indem wir uns unsere Sterblichkeit genauestens bewusst machen, intensivieren wir unsere Erfahrung jedes einzelnen Aspekts in unserem Leben.

Wie eine Kugel im Bauch

Als Kind, das in Savannah, Georgia, aufwuchs, spürte Mary Flannery O'Connor (1925–1964) eine seltsame und starke Verbindung zu ihrem Vater Edward. Das war teilweise auf ihre verblüffende körperliche Ähnlichkeit zurückzuführen – dieselben großen, durchdringenden Augen, dieselbe Mimik. Aber wichtiger für Mary war, dass ihre Art zu denken und zu fühlen völlig im Einklang zu sein schien. Sie konnte das spüren, wenn ihr Vater an den Spielen teilnahm, die sie erfand: Er schlüpfte ganz natürlich in jede Rolle und seine Vorstellungskraft bewegte sich in eine ähnliche Richtung wie ihre eigene. Sie verstanden sich ohne Worte.

Mary war ein Einzelkind, und sie hegte ganz andere Gefühle für ihre Mutter

Regina, die aus einer höheren sozialen Schicht kam als ihr Mann und Bestrebungen hatte, eine Figur in der örtlichen feinen Gesellschaft zu werden. Die Mutter wollte ihre eher belesene und introvertierte Tochter in ein Musterbeispiel einer Südstaatendame verwandeln, aber Mary, die stur und eigensinnig war, spielte nicht mit. Mary fand ihre Mutter und Verwandten ein wenig steif und oberflächlich. Im Alter von zehn Jahren schrieb sie eine Reihe von Karikaturen über sie, die sie »Meine Varwandten« nannte. In ihrer spitzbübischen Art ließ sie ihre Mutter und Verwandten die Charakterskizzen lesen, und sie waren natürlich entsetzt – nicht nur davon, wie sie porträtiert wurden, sondern auch von dem scharfen Wortwitz des zehnjährigen Mädchens. Ihr Vater hingegen fand die Karikaturen entzückend. Er sammelte sie in einem kleinen Buch, das er Gästen zeigte. Er sagte seiner Tochter eine großartige Zukunft als Schriftstellerin voraus. Mary wusste von Anfang an, dass sie anders war als die anderen Kinder, vielleicht ein wenig exzentrisch, und sie sonnte sich in dem Stolz, den ihr Vater für ihre ungewöhnlichen Eigenschaften empfand.

Sie verstand ihren Vater so gut, dass sie es mit der Angst zu tun bekam, als sie im Sommer 1937 bemerkte, wie sich seine Energie und sein Geist veränderten. Zuerst war es subtil – ein Ausschlag im Gesicht, eine plötzliche Müdigkeit, die ihn am Nachmittag überkam. Dann fing er an, die Dauer seines Mittagsschlafs zu verlängern, häufig an Grippe zu erkranken und überall am Körper Schmerzen zu haben. Gelegentlich belauschte Mary ihre Eltern, als sie sich hinter verschlossenen Türen über seine Leiden unterhielten, und sie schloss daraus, dass etwas ganz und gar nicht in Ordnung war.

Der Immobilienhandel, den ihr Vater einige Jahre zuvor gegründet hatte, lief nicht so gut, und er musste die Firma aufgeben. Einige Monate später landete er einen Regierungsauftrag in Atlanta, der allerdings nicht gut bezahlt war. Um mit ihrem knappen Budget zurechtzukommen, zogen Mary und ihre Mutter in ein geräumiges Haus, das Verwandten in der Nähe der Stadt Milledgeville gehörte, im Herzen Georgias, nicht weit entfernt von Atlanta.

Im Jahr 1940 war ihr Vater zu geschwächt, um seine Arbeit fortzusetzen. Er zog nach Hause zurück, und im Laufe der nächsten Monate beobachtete Mary, wie ihr geliebter Vater täglich schwächer und dünner wurde und unter unsäglichen Gelenkschmerzen litt, bis er schließlich am 1. Februar 1941 im Alter von fünfundvierzig Jahren verstarb. Erst Monate später erfuhr Mary, dass seine Krankheit als *Lupus erythematodes* bekannt war – eine Krankheit,

die den Körper dazu veranlasst, Antikörper zu erzeugen, die gesundes Körpergewebe angreifen und schwächen. (Heute ist die Erkrankung als *Systemischer Lupus erythematodes* bekannt, und es ist die gravierendste Variante.)

Nach seinem Tod war Mary zu erschüttert, um mit jemandem über ihren Verlust zu reden, aber sie vertraute einem privaten Notizbuch an, welche Wirkung sein Tod auf sie hatte: »Die Realität des Todes ist über uns gekommen, und ein Bewusstsein der Macht Gottes hat unsere Selbstgefälligkeit gebrochen, wie eine Kugel im Bauch. Ein Gefühl des Dramatischen, des Tragischen, des Unendlichen ist über uns hereingebrochen, und erfüllt uns mit Trauer, aber über die Trauer hinaus mit Staunen.«

Sie hatte das Gefühl, als wäre ein Teil von ihr mit ihrem Vater gestorben, so eng waren ihrer beider Leben miteinander verwoben. Doch über die plötzliche und gewalttätige Wunde hinaus, die dieser Verlust ihr zusetzte, staunte sie auch darüber, was das alles im größeren kosmischen Kontext zu bedeuten hatte. Als strenggläubige Katholikin stellte sie sich vor, dass alles aus einem Grund passierte, und dass sie ein Teil von Gottes mysteriösem Plan war. Etwas, das so bedeutend war wie der frühe Tod ihres Vaters, konnte nicht bedeutungslos sein.

In den folgenden Monaten vollzog Mary eine Wandlung. Sie wurde ungewöhnlich ernst und widmete sich ihren Schularbeiten, die sie früher vernachlässigt hatte. Sie fing an, längere und ehrgeizigere Geschichten zu schreiben. Sie besuchte ein Frauen-College und beeindruckte ihre Professoren mit ihren Schreibfähigkeiten und ihren profunden Gedanken. Sie war zu dem Schluss gekommen, dass ihr Vater ihr Schicksal richtig eingeschätzt hatte: Sie würde Schriftstellerin werden.

Sie wurde zunehmend zuversichtlicher angesichts ihrer kreativen Kräfte und beschloss, dass sie Georgia verlassen musste, um erfolgreich zu werden. Das Leben mit ihrer Mutter in Milledgeville verursachte in ihr klaustrophobische Gefühle. Sie bewarb sich an der University of Iowa und erhielt ein Vollstipendium für das akademische Jahr 1945. Ihre Mutter flehte sie an, es sich noch einmal zu überlegen, weil sie dachte, dass ihr einziges Kind zu unselbstständig sei, um alleine zu leben, aber Mary hatte sich entschieden. Sie schrieb sich am berühmten Writers' Workshop an der Universität ein und beschloss, ihren Namen auf Flannery O'Connor abzukürzen, womit sie signalisierte, dass sie eine neue Identität annahm.

Flannery arbeitete diszipliniert und mit wilder Entschlossenheit und erhielt allmählich Aufmerksamkeit für ihre Kurzgeschichten und die Figuren aus den Südstaaten, die sie beschrieb und so gut zu kennen schien. Sie brachte die dunklen und grotesken Eigenschaften zum Vorschein, die knapp unter der Oberfläche der feinen Südstaatengesellschaft lauerten. Literaturagenten und Herausgeber meldeten sich, und die prestigeträchtigsten Zeitschriften druckten ihre Geschichten.

Nach Iowa zog Flannery an die Ostküste und ließ sich in einem Landhaus in Connecticut nieder, das ihren Freunden Sally und Robert Fitzgerald gehörte, die ihr ein Zimmer vermieteten. Dort fing sie ohne Ablenkungen an, fieberhaft an ihrem ersten Roman zu arbeiten. Die Zukunft schien so vielversprechend zu sein, und es ging alles nach dem Plan, den sie sich nach dem Tod ihres Vaters zurechtgelegt hatte.

Im Jahr 1949 fuhr sie über Weihnachten nach Milledgeville, und als sie dort sehr krank wurde, diagnostizierten die Ärzte eine Wanderniere. Sie würde operiert werden und eine Zeit lang zu Hause bleiben müssen. Aber sie wollte nur nach Connecticut zurückkehren, um bei ihren Freunden zu sein und ihren Roman zu beenden, der immer ehrgeiziger wurde. Im März konnte sie endlich zurückkehren, aber im Laufe der nächsten Monate erlebte sie seltsame Schmerzschübe in ihren Armen. Sie besuchte Ärzte in New York, die rheumatoide Arthritis diagnostizierten. Im Dezember jenes Jahres kehrte sie erneut an Weihnachten nach Georgia zurück, und auf der Zugfahrt nach Hause wurde sie sehr krank. Als sie aus dem Zug stieg und von ihrem Onkel abgeholt wurde, konnte sie kaum gehen. Sie hatte das Gefühl, als wäre sie plötzlich alt und gebrechlich geworden. Mit schweren Gelenkschmerzen und hohem Fieber wurde sie sofort ins Krankenhaus eingeliefert. Ihr wurde gesagt, dass sie an einer schweren Form von rheumatoider Arthritis litt und dass es Monate dauern würde, um sie zu stabilisieren. Sie würde deshalb für eine unbegrenzte Zeit in Milledgeville bleiben müssen. Sie vertraute den Ärzten nicht und zweifelte ihre Diagnose an, aber sie war zu schwach, um mit ihnen zu streiten. Die Fieberschübe gaben ihr das Gefühl, dass sie im Sterben lag.

Um sie zu behandeln, gaben ihr die Ärzte viel Cortison, die neue Wunderdroge, die den Schmerz und die Gelenkentzündungen erheblich linderte. Es gab ihr auch intensive Energieschübe, die sich auf ihren Geisteszustand auswirkten und dazu führten, dass allerhand seltsame Gedanken durch ihren Kopf rasten. Als Nebenwirkung bekam sie außerdem

Haarausfall und ein aufgedunsenes Gesicht. Als Teil der Therapie benötigte sie häufige Bluttransfusionen. Ihr Leben hatte plötzlich eine dunkle Wendung genommen.

Es schien ihr ein seltsamer Zufall zu sein, dass immer dann, wenn die Fieberschübe ihren Höhepunkt hatten, sie das Gefühl hatte, blind zu werden und sich nicht mehr bewegen zu können. Nur Monate zuvor, als sie noch nicht krank gewesen war, hatte sie beschlossen, dass die Hauptfigur in ihrem Roman blind sein sollte. Hatte sie ihr eigenes Schicksal vorhergesehen, oder war die Krankheit schon da gewesen und hatte diese Gedanken veranlasst?

Weil sie das Gefühl hatte, dass ihr Tod nahe war, schrieb sie in hohem Tempo im Krankenhaus weiter und beendete den Roman, den sie jetzt *Die Weisheit des Blutes* nannte – inspiriert von all den Transfusionen, die sie erhalten hatte. In dem Roman geht es um einen jungen Mann namens Hazel Motes, der entschlossen ist, einem neuen wissenschaftlichen Zeitalter das Evangelium des Atheismus nahezubringen. Er denkt, er hat die »Weisheit des Blutes« und keinen Bedarf an jeglicher Form von spiritueller Führung. Der Roman beschreibt sein Abgleiten in Mord und Wahnsinn und wurde 1952 veröffentlicht.

Nach Monaten im Krankenhaus und ausreichender Erholung zu Hause kehrte Flannery nach Connecticut zurück, um die Fitzgeralds zu besuchen, in der Hoffnung, dass sie in der nahen Zukunft vielleicht ihr altes Leben in deren Landhaus wiederaufnehmen konnte. Eines Tages, als sie und Sally eine Fahrt aufs Land machten, erwähnte Flannery ihre rheumatoide Arthritis, und Sally beschloss, ihr die Wahrheit zu sagen, die Flannerys überfürsorgliche Mutter in Absprache mit den Ärzten vor ihr verheimlicht hatte: »Flannery, du hast keine Arthritis, du hast Lupus.« Flannery begann zu zittern. Nach einigen Augenblicken der Stille antwortete sie: »Nun, das ist keine gute Nachricht. Aber ich kann dir nicht genug dafür danken, dass du mir die Wahrheit gesagt hast … Ich dachte, ich hätte Lupus, und ich dachte, ich werde wahnsinnig. Ich ziehe die Krankheit dem Wahnsinn vor.«

Trotz ihrer gefassten Reaktion traf sie die Nachricht schwer. Das war wie eine zweite Kugel im Bauch, das ursprüngliche Gefühl kehrte mit doppelter Wucht zurück. Jetzt war sie sich sicher, dass sie die Krankheit von ihrem Vater geerbt hatte. Sie musste sich schlagartig der Realität stellen, dass sie vielleicht nicht mehr lange zu leben hatte, vor allem in Anbetracht der Tatsache, dass der Gesundheitszustand ihres Vaters sich rapide verschlechtert hatte. Es war jetzt klar, dass es keine Pläne oder Hoffnungen mehr gab, an

einem anderen Ort als Milledgeville zu leben. Sie beendete die Reise nach Connecticut vorzeitig und kehrte niedergeschlagen und verwirrt nach Hause zurück.

Ihre Mutter leitete jetzt die Farm der Familie, die Andalusia hieß und vor den Toren von Milledgeville lag. Flannery würde den Rest ihres Lebens auf dieser Farm verbringen müssen – mit ihrer Mutter, die sich um sie kümmern würde. Die Ärzte schienen zu denken, dass sie dank des neuen Wundermedikaments eine normale Lebenserwartung haben würde, aber Flannery war nicht so überzeugt, weil es viele Nebenwirkungen gab und sich fragte, wie lange ihr Körper sie wohl ertragen konnte.

Sie liebte ihre Mutter, aber sie waren sehr verschieden. Ihre Mutter war gesprächig und von Status und Äußerlichkeiten besessen. In den ersten Wochen nach ihrer Rückkehr überkam Flannery ein Gefühl der Panik. Sie war immer eigensinnig gewesen, wie ihr Vater. Sie lebte gerne nach ihren eigenen Regeln, und ihre Mutter konnte ziemlich anstrengend und aufdringlich sein. Aber darüber hinaus verband Flannery ihre kreativen Kräfte mit ihrem eigenen Leben außerhalb von Georgia, in der großen weiten Welt, unter Gleichgesinnten, mit denen sie über ernste Themen sprechen konnte. Sie fühlte, wie ihr Geist bei diesen größeren Horizonten weiter wurde.

Andalusia fühlte sich hingegen wie ein Gefängnis an, und sie machte sich Sorgen, dass ihr Geist in diesem Umfeld schrumpfen würde. Aber als sie über ihren bevorstehenden Tod nachdachte, dachte sie auch über ihren Lebenslauf nach. Was eindeutig wichtiger war als ihre Freunde oder ihr Wohnort oder selbst ihre Gesundheit, war das Schreiben, der Ausdruck all ihrer Ideen und Eindrücke, die sie in ihrem kurzen Leben gesammelt hatte. Sie hatte noch wesentlich mehr Geschichten zu schreiben, und ein oder zwei Romane. Vielleicht war die erzwungene Rückkehr nach Hause in Wirklichkeit ein Segen, ein Teil eines anderen Plans, der ihr beschieden war.

In ihrem Zimmer auf Andalusia, weit weg von der Außenwelt, hatte sie keine Ablenkungen. Sie machte ihrer Mutter klar, dass ihr die zwei oder mehr Stunden, die sie vormittags mit Schreiben zubrachte, heilig waren und sie keine Unterbrechungen tolerieren würde. Jetzt konnte sie ihre gesamte Energie auf ihre Arbeit richten, tiefer in ihre Figuren abtauchen und sie zum Leben erwecken. Wieder im Herzen von Georgia, hörte sie genau den Gästen und Arbeitern zu, und sie konnte die Stimmen ihrer Figuren hören, ihre Sprechmuster, die in ihrem Kopf nachhallten. Sie fühlte sich dem Land tiefer

verbunden, dem Süden, der sie völlig in den Bann schlug.

Als sie in diesen ersten Monaten wieder zu Hause einzog, fing sie an, die Gegenwart ihres Vaters zu spüren – in Fotografien, in Gegenständen, die er liebte, in seinen Notizbüchern, die sie entdeckte. Seine Gegenwart verfolgte sie. Er hatte einst Schriftsteller werden wollen, das wusste sie. Vielleicht hatte er gewollt, dass sie da Erfolg haben würde, wo er versagt hatte. Jetzt verband die tödliche Krankheit, die sie beide hatten, sie noch enger; sie spürte denselben Schmerz, der seinen Körper befallen hatte. Aber sie schrieb und schrieb, ohne auf die Schmerzen zu achten, und erkannte das Potenzial, das ihr Vater schon als Kind in ihr gesehen hatte.

Als sie die Situation auf diese Weise betrachtete, erkannte sie, dass sie keine Zeit zu verlieren hatte. Wie viele Jahre blieben ihr noch, in denen sie genügend Energie und geistige Klarheit hatte, zu schreiben? Ihr Fokus auf die Arbeit half ihr auch dabei, ihre Angst vor der Krankheit zu bekämpfen. Wenn sie schrieb, konnte sie sich völlig vergessen und in ihre Figuren abtauchen. Es war eine quasi-religiöse Erfahrung, ihr Ego zu verlieren. Als sie eine Freundin von ihrer Krankheit unterrichtete, schrieb sie: »Ich kann mit einem zusammengekniffenen Auge alles als Segen nehmen.«

Es gab noch andere Segen: Weil sie sehr früh vom Ausbruch ihrer Krankheit erfuhr, hatte sie Zeit, sich an den Gedanken zu gewöhnen, früh zu sterben, und das würde den schweren Schlag dämpfen; sie wollte jede Minute genießen, jede Erfahrung, und das meiste aus ihren begrenzten Begegnungen mit Außenstehenden machen. Sie konnte nicht viel vom Leben erwarten, deshalb war alles, was sie bekommen konnte, bedeutsam. Es war unnötig, sich zu beschweren oder in Selbstmitleid zu versinken – jeder musste früher oder später einmal sterben. Es fiel ihr jetzt leichter, die kleinen Sorgen nicht so ernst zu nehmen, die andere auf die Palme zu treiben schienen. Sie konnte sogar sich selbst ansehen, über ihre eigenen schriftstellerischen Ambitionen lachen und witzeln, wie lächerlich sie mit ihrem kahlen Kopf aussah und mit einem Gehstock umherstolperte.

Als sie sich wieder mit neuem Schwung dem Schreiben ihrer Geschichten zuwandte, spürte Flannery einen anderen Wandel in sich: ein wachsendes Bewusstsein und eine Abscheu über den Verlauf des Lebens und der Kultur im Amerika der 1950er Jahre. Sie spürte, dass die Menschen immer oberflächlicher wurden, sich auf materielle Dinge fixierten und sich wie Kinder langweilten. Sie trieben ziellos umher, seelenlos, losgelöst von der Vergangenheit und der Religion, ohne jede Form von Zielorientierung. Und

im Kern des Problems stand ihre Unfähigkeit, sich der Ernsthaftigkeit ihrer eigenen Sterblichkeit zu stellen.

Sie drückte einen Teil dieser Problematik in einer Geschichte aus, die von ihrer eigenen Krankheit inspiriert war und »The Enduring Chill« hieß. Die Hauptfigur ist ein junger Mann, der todkrank nach Georgia zurückkehrt. Als er aus dem Zug steigt, wird er von seiner Mutter begrüßt, die »einen kleinen Schrei ausstieß; sie wirkte bestürzt. Er freute sich darüber, dass der Tod sofort in seinem Gesicht abzulesen war. Seine Mutter wurde im Alter von sechzig Jahren der Realität vorgestellt, und er nahm an, dass – wenn die Erfahrung sie nicht tötete – sie ihr dabei helfen würde aufzuwachsen«.

Wie sie es sah, verloren die Menschen ihre Menschlichkeit und waren zu allen Arten von Grausamkeiten fähig. Sie schienen sich nicht sehr umeinander zu kümmern und fühlten sich jeder Art von Außenseiter überlegen. Wenn sie nur sehen könnten, was sie gesehen hatte – dass unsere Zeit so kurz ist, wie jeder leiden und sterben muss –, würde das ihre Art zu leben verändern; sie würden aufwachen; es würde ihre Kälte schmelzen. Was ihre Leser brauchten, war ihre eigene »Kugel im Bauch«, um sie aus ihrer Selbstgefälligkeit zu reißen. Sie würde dies erreichen, indem sie auf möglichst unverstellte Weise die Selbstsüchtigkeit und Brutalität darstellte, die unter der Oberfläche ihrer Figuren schwelte, die nach außen so angenehm und banal wirkten.

Das einzige Problem, dem Flannery sich mit ihrem neuen Leben stellen musste, war ihre erdrückende Einsamkeit. Sie brauchte die Gesellschaft von Menschen, die ihr gut zuredeten, und sie verließ sich auf die Gestalten, denen sie begegnete, um Inspiration für ihre Arbeit zu erhalten. Als ihre Bekanntheit durch die Veröffentlichung von *Die Weisheit des Blutes* und ihren Kurzgeschichtensammlungen wuchs, bekam sie auf der Farm gelegentlich Besuch von anderen Schriftstellern und Bewunderern ihrer Arbeit. Sie lebte für solche Augenblicke und legte jedes Quäntchen ihrer Energie in die Beobachtung ihrer Gäste, die sie in ihrer ganzen charakterlichen Tiefe zu ergründen versuchte.

Um die Lücken zwischen diesen sozialen Begegnungen zu füllen, begann sie, eine umfangreiche Korrespondenz mit einer wachsenden Zahl von Freunden und Anhängern zu führen, und sie antwortete fast jedem, der ihr schrieb. Viele von ihnen hatten Probleme. Es gab einen jungen Mann im mittleren Westen, der Selbstmordgedanken hatte und am Rande des Wahnsinns war. Es gab eine brillante junge Frau aus Georgia, Betty Hester,

die sich dafür schämte, lesbisch zu sein, und sich Flannery anvertraute. Dieser Kontakt wuchs zu einer regelmäßigen Brieffreundschaft heran. Flannery verurteilte niemanden, weil sie sich selbst oft als nicht zugehörige Außenseiterin fühlte. Dieser wachsenden Zahl von Charakteren und Ausgestoßenen bot sie Rat und Mitgefühl an und forderte sie stets dazu auf, ihre Energie auf etwas außerhalb von sich selbst zu richten.

Die Briefe waren das perfekte Medium für Flannery, weil sie ihr die Möglichkeit gaben, körperlichen Abstand zu Menschen zu halten; sie hatte Angst vor zu viel Nähe, weil sie sich von jenen, die sie ins Herz schloss, bald verabschieden musste. Auf diese Weise erschuf sie langsam die perfekte soziale Welt für ihre Zwecke.

An einem Frühlingstag im Jahr 1953 erhielt sie Besuch von einem groß gewachsenen, attraktiven sechsundzwanzigjährigen Mann aus Dänemark namens Erik Langkjaier. Er war Büchervertreter für einen großen Verlag und sein Bereich deckte einen Großteil des Südens ab. Er war einem Professor an einem College begegnet, der ihm angeboten hatte, ihn der großen literarischen Gestalt von Georgia vorzustellen: Flannery O'Connor. Von dem Augenblick an, als er das Haus betrat, spürte Flannery eine Art von mystischer Verbindung. Sie fand Erik sehr lustig und belesen. Es war sehr selten, einem so weltgewandten Mann in diesem Teil Georgias zu begegnen. Sein Leben als Handelsreisender faszinierte sie; sie fand es lustig, dass er eine »Bibel« mit sich führte, wie Brancheninsider den Aktenordner mit Werbematerial bezeichneten.

Etwas an seinem rastlosen Leben faszinierte sie. Wie bei Flannery war auch Eriks Vater früh gestorben. Sie erzählte ihm von ihrem eigenen Vater und dem Lupus, den sie von ihm geerbt hatte. Sie fand Erik attraktiv und fühlte sich plötzlich angesichts ihres eigenen Aussehens unwohl und machte ständig Witze über sich selbst. Sie gab ihm ein Exemplar von *Die Weisheit des Blutes* und schrieb als Widmung »Für Erik, der auch die Weisheit des Blutes hat.«

Er begann seine Reisen so zu organisieren, dass er oft durch Milledgeville kam und sie ihre angeregten Diskussionen fortsetzen konnten. Flannery fieberte jedem Besuch entgegen und spürte ein Gefühl der Leere, wenn er wieder ging. Im Mai 1954 erzählte er ihr bei einem seiner Besuche, dass er eine sechsmonatige Auszeit von seiner Arbeit nehmen würde, um nach Dänemark zurückzukehren, und er schlug vor, eine Abschiedsfahrt mit dem Auto zu unternehmen, ihre Lieblingsbeschäftigung. Es war Abenddämmerung, und mitten im Nirgendwo parkte er das Auto am

Straßenrand und lehnte sich zu ihr herüber, um ihr einen Kuss zu geben, den sie dankend annahm. Es war ein kurzer Augenblick, der für sie aber sehr denkwürdig war.

Sie schrieb ihm regelmäßig. Dass sie ihn vermisste, äußerte sich in ihren Briefen in den dezenten Hinweisen auf ihre gemeinsamen Ausflugsfahrten und wie viel sie ihr bedeuteten. Im Januar 1955 fing sie eine Geschichte an, die anscheinend in wenigen Tagen nur so aus ihr herausfloss. Normalerweise war sie eine bedächtige Autorin, die ihre Geschichten mehrfach überarbeitete. Sie nannte die Geschichte »Good Country People«. Eine der Figuren ist eine zynische junge Frau mit einem Holzbein. Sie verliebt sich in einen Bibelvertreter. Sie lässt ihren Schutzwall fallen, lässt sich von ihm verführen und treibt ihr eigenes Spiel mit ihm. Als sie sich auf einem Heuboden lieben wollen, fleht er sie an, ihr Holzbein zu entfernen, um ihm damit zu zeigen, wie sehr sie ihm vertraut. Das scheint ihr zu weit zu gehen und sie fühlt sich angesichts ihrer Schutzlosigkeit unwohl, aber sie willigt schließlich doch ein. Er rennt dann mit dem Bein fort und kehrt nie wieder zurück.

Im Hinterkopf war sie sich der Tatsache bewusst, dass Erik seinen Aufenthalt in Europa verlängerte. Die Geschichte war ihre Strategie, damit zurechtzukommen; sie karikierte ihn als Handelsvertreter und sich selbst als zynische, verkrüppelte Tochter, die jemanden an sich heranließ und sich verletzlich machte. Erik hatte ihr Holzbein mitgenommen. Im April nahm sie seine Abwesenheit sehr schmerzlich wahr und schrieb ihm: »Ich habe das Gefühl, dass wir über eine Million Dinge reden könnten, wenn du hier wärst.« Aber am Tag nachdem sie den Brief abgeschickt hatte, erhielt sie von ihm einen Brief, in dem er seine Verlobung mit einer dänischen Frau ankündigte, und er schrieb Flannery von ihren Plänen, in die Vereinigten Staaten zurückzukehren, wo er seinen alten Job wieder aufnehmen würde.

Sie hatte befürchtet, dass so etwas passieren würde, aber die Neuigkeit war trotzdem ein Schock für sie. Sie antwortete ihm mit der größten Höflichkeit, beglückwünschte ihn und sie schrieben sich noch einige Jahre, aber sie überwand diesen Verlust nicht so leicht. Sie hatte versucht, sich vor tiefem Trennungsschmerz zu schützen, weil er für sie einfach unerträglich war. Er war wie eine kleine Erinnerung, dass der Tod sie jederzeit mitnehmen konnte, während andere weiterleben und weiterlieben würden. Und jetzt wurde sie von diesem Trennungsschmerz übermannt. Jetzt wusste sie, wie sich unerwiderte Liebe anfühlte, aber für sie war es anders – sie wusste, dass dies ihre letzte Chance dafür war und dass sie ihr Leben letztlich in Einsamkeit

führen musste, und das machte alles doppelt schmerzlich. Sie hatte sich selbst darauf getrimmt, dem Tod ins Auge zu blicken, weshalb sollte sie also davor zurückschrecken, sich dieser neuen Form des Leidens zu stellen? Sie wusste, was sie zu tun hatte – diese schmerzhafte Erfahrung in weitere Geschichten und ihren zweiten Roman zu verwandeln, um sie als Mittel zu benutzen, ihr Wissen über Menschen und ihre Verletzbarkeiten zu bereichern.

In den folgenden Jahren fingen die Medikamente an, ihren Tribut zu fordern: Das Cortison weichte ihre Hüften und ihren Kiefer auf und ihre Arme waren zu schwach, um die Schreibmaschine zu bedienen. Sie brauchte bald Krücken, um sich fortzubewegen. Sie vertrug kein Sonnenlicht mehr, das die Lupus-Ausschläge zum Ausbruch bringen konnte, und deshalb musste sie sich stets, auch im Hochsommer, vollständig verhüllen, wenn sie einen Spaziergang machen wollte. Die Ärzte versuchten ihre Cortisondosis zu verringern, um ihren Körper zu entlasten, doch das senkte ihren Energiespiegel, was wiederum dazu führte, dass ihr das Schreiben schwerer fiel.

Trotz all der Belastungen der vergangenen Jahre hatte sie es geschafft, zwei Romane und mehrere Kurzgeschichtensammlungen zu veröffentlichen; sie galt als eine der größten amerikanischen Schriftstellerinnen ihrer Zeit, obwohl sie noch so jung war. Aber plötzlich fing sie an, sich ermattet zu fühlen und sich nicht mehr ausdrücken zu können. Sie schrieb einem Freund im Frühjahr 1962: »Ich schreibe seit sechzehn Jahren und ich habe das Gefühl, dass ich mein ursprüngliches Potenzial erschöpft habe und jetzt die Art von Gnade brauche, die meine Wahrnehmung vertieft.«

Eines Tages, kurz vor Weihnachten 1963, wurde sie plötzlich ohnmächtig und wurde ins Krankenhaus eingeliefert. Die Ärzte diagnostizierten eine Anämie und gaben ihr mehrere Bluttransfusionen, um sie zu stärken. Sie war jetzt sogar zu schwach, um sich noch an die Schreibmaschine zu setzen. Einige Monate später wurde festgestellt, dass sie einen gutartigen Tumor hatte, der entfernt werden musste. Ihre einzige Sorge war, dass der operative Eingriff irgendwie den Lupus und die schweren Fieberschübe aktivieren könnte, die sie in den letzten zehn Jahren erlebt hatte. In ihren Briefen an ihre Freunde scherzte sie darüber. Seltsamerweise fand sie in ihrer schwächsten Phase die Inspiration, mehr Kurzgeschichten zu schreiben und eine neue Sammlung herauszubringen, die im Herbst veröffentlicht werden sollte. Im Krankenhaus beobachtete sie ihre Krankenschwestern genau und fand Material für einige neue Figuren. Als die Ärzte ihr das Arbeiten verboten,

dachte sie sich einige Geschichten in ihrem Kopf aus und merkte sie sich. Sie versteckte Notizbücher unter ihrem Kissen. Sie musste weiterschreiben.

Die Operation war ein Erfolg, aber Mitte März war klar, dass ihr Lupus mit voller Wucht zurückkehrte. Sie verglich ihn mit einem Wolf (*lupus* ist das lateinische Wort für »Wolf«), der jetzt in ihr tobte und sie zerriss. Ihr Krankenhausaufenthalt wurde verlängert, und trotz allem schaffte sie es hier und da, täglich zwei Stunden zu arbeiten und ihre Arbeit vor den Schwestern und Ärzten zu verstecken. Sie hatte es eilig und wollte die letzten Geschichten aus sich herausholen, bevor alles zu Ende ging.

Am 21. Juni durfte sie endlich nach Hause zurückkehren, und sie ahnte, dass das Ende nahte; die Erinnerung an die letzten Tage ihres Vaters waren ihr sehr präsent. Schmerz hin oder her, sie musste arbeiten, um die Geschichten zu Ende zu schreiben und die letzten Korrekturen abzuschließen, die sie begonnen hatte. Wenn sie nur eine Stunde pro Tag schaffen konnte, dann war es eben so. Sie musste jedes letzte bisschen Bewusstsein, das ihr noch blieb, mobilisieren und nutzen. Sie hatte ihr Schicksal als Schriftstellerin verwirklicht und ein ungeheuer reiches Leben geführt. Sie hatte nichts, worüber sie sich beklagen oder das sie bedauern konnte, außer ihre unvollendeten Geschichten.

Am 31. Juli sah sie gerade zu, wie der Sommerregen gegen ihr Fenster prasselte, als sie plötzlich das Bewusstsein verlor und ins Krankenhaus gebracht wurde. Sie starb in den frühen Morgenstunden des 3. August im Alter von neununddreißig Jahren. Ihrem letzten Wunsch entsprechend wurde Flannery neben ihrem Vater beerdigt.

Interpretation: In den Jahren nach dem einsetzenden Lupus stellte Flannery O’Connor ein sonderbares Phänomen fest: In ihren Interaktionen mit Freunden, Besuchern und Brieffreunden spielte sie oft die Rolle der Beraterin, die ihren Rat erteilte, wie man ein gutes Leben führt, worauf man seine Energien richten muss, wie man trotz Schwierigkeiten ruhig und zielorientiert bleibt. Dabei war sie diejenige, die im Sterben lag und mit gravierenden körperlichen Einschränkungen zu kämpfen hatte.

Sie spürte, dass viele Menschen auf dieser Welt die Orientierung verloren hatten. Sie konnten sich nicht mit vollem Herzen ihrer Arbeit oder ihren Beziehungen widmen. Sie probierten mal dieses und mal jenes aus, suchten nach Vergnügungen und Ablenkungen, fühlten sich dabei aber leer. Sie neigten dazu, sich angesichts von Widrigkeiten oder Einsamkeit leer zu fühlen, und sie suchten ihre Hilfe als jemand, der ihnen mit unverstelltem

Blick die Wahrheit über sich selbst sagen und ihnen Orientierung geben konnte.

So wie sie es sah, war der Unterschied zwischen ihr und den anderen Menschen einfach: Sie hatte Jahr um Jahr damit verbracht, dem Tod mutig ins Auge zu blicken. Sie hatte keine Hoffnungen bezüglich ihrer Zukunft, vertraute nicht auf die Medizin und betäubte ihre Sorgen nicht mit Alkohol oder anderen Rauschmitteln. Sie akzeptierte das frühe Todesurteil, das ihr auferlegt wurde, und nutzte es zu ihrem Vorteil. Für Flannery war ihr bevorstehender Tod eine Aufforderung, aktiv zu werden, ein Gefühl der Dringlichkeit zu spüren, ihren religiösen Glauben zu vertiefen und ihr Staunen über die Geheimnisse und Unwägbarkeiten des Lebens zu entfachen. Sie nutzte den Tod als Lehrmeister, der ihr beibrachte, was wirklich zählte, und sich nicht mit den kleinen Problemen abzugeben, die die anderen so beschäftigten. Sie benutzte den Tod, um sich selbst in der Gegenwart zu verankern, um jeden Augenblick und jede Begegnung zu schätzen.

Sie wusste, dass ihre Krankheit ihr eine Richtung vorgab, und deshalb gab es keinen Grund zum Selbstmitleid. Indem sie sich dem Lupus stellte und sich damit auseinandersetzte, konnte sie sich innerlich stärken, den Schmerz ertragen, der sie durchfuhr, und weiterschreiben. Als sie eine weitere Kugel abbekam – die Trennung von Erik –, konnte sie nach mehreren Monaten ihr Gleichgewicht wiederfinden, ohne zu verbittern oder sich noch stärker zurückzuziehen.

Das bedeutete, dass ihr die ultimative Realität – der Tod – keine Angst machte. Im Gegensatz dazu litten so viele andere Menschen, einschließlich ihrer Freunde und Bekannten, an einem Realitätsdefizit und vermieden den Gedanken an ihre Sterblichkeit und an andere unangenehme Aspekte des Lebens.

Die tiefe Auseinandersetzung mit ihrer Sterblichkeit hatte einen weiteren wichtigen Vorteil: Sie intensivierte ihre Empathie und ihr Gefühl der Verbundenheit mit ihren Mitmenschen. Sie hatte grundsätzlich eine sonderbare Beziehung zum Tod. Er stellte kein Schicksal dar, das ihr alleine vorbehalten war, sondern war eng mit ihrem Vater verknüpft. Ihr beider Leiden und Sterben waren eng miteinander verknüpft. Sie sah ihre eigene Nähe zum Tod als einen Aufruf, dies weiterzuführen und zu erkennen, dass uns unsere gemeinsame Sterblichkeit eint und wir dadurch gleichgemacht werden. Es ist ein Schicksal, das uns alle ereilt und uns aus diesem Grund enger zusammenbringen sollte. Es sollte uns aus jedem Gefühl herausreißen,

anderen überlegen oder von ihnen getrennt zu sein.

Flannerys zunehmende Empathie und Verbundenheit mit anderen, die sich durch ihren starken Wunsch äußerten, mit den verschiedensten Leuten zu kommunizieren, führten dazu, dass sie schließlich eine ihrer größten Einschränkungen ablegte: die rassistische Einstellung gegenüber Afroamerikanern, die sie von ihrer Mutter und vielen anderen Personen im Süden verinnerlicht hatte. Sie erkannte das eindeutig an sich und hatte Probleme damit, vor allem in ihrer Arbeit. Anfang der 1960er Jahre begrüßte sie die Bürgerrechtsbewegung unter der Leitung von Martin Luther King Jr., und in ihren späteren Geschichten äußerte sie die Vision, dass eines Tages alle ethnischen Gruppen in Amerika gleichberechtigt zusammenleben und diesen dunklen Fleck in der Geschichte ihres Landes überwinden würden.

Dreizehn Jahre lang starrte Flannery O'Connor in den Gewehrlauf, der auf sie gerichtet war, und weigerte sich wegzusehen. Sicher half ihr der Glaube dabei, ihren Geist zu bewahren, aber Flannery wusste ganz genau, dass viele gläubige Menschen voller Illusionen und Täuschungen sind, wenn es um ihre eigene Sterblichkeit geht, und genauso zu Selbstgefälligkeit und Engstirnigkeit fähig sind wie jeder andere. Es war ihre bewusste Entscheidung, ihre tödliche Krankheit als Mittel zu verwenden, das intensivste und erfüllendste Leben zu leben, das ihr möglich war.

Ihnen muss Folgendes klar sein: Wir neigen dazu, Geschichten wie die von Flannery O'Connor mit einem gewissen Abstand zu lesen. Wir können nicht anders, als Erleichterung zu empfinden angesichts der Tatsache, dass wir in einer wesentlich bequemeren Position sind. Aber das ist ein großer Fehler. Ihr Schicksal ist unser Schicksal – wir alle sind im Sterben begriffen, wir alle werden mit denselben Unwägbarkeiten konfrontiert. Weil ihre Sterblichkeit so präsent und greifbar war, war sie uns gegenüber sogar im Vorteil, denn sie war gezwungen, sich dem Tod zu stellen und ihr Bewusstsein darüber zu nutzen. Wir hingegen können um den Gedanken herumtänzeln und uns vorstellen, dass wir noch unglaublich viel Zeit vor uns hätten und uns durchs Leben lavieren könnten. Doch wenn uns die Realität einholt und wir möglicherweise unsere eigene Kugel in den Bauch bekommen – eine unerwartete berufliche Krise, eine schmerzliche Trennung, der Tod eines Angehörigen oder sogar eine lebensbedrohliche Krankheit –, sind wir normalerweise nicht darauf vorbereitet und entsprechend überfordert.

Die Tatsache, dass wir Gedanken an den Tod vermeiden, bestimmt auch unser Muster für den Umgang mit anderen unangenehmen Tatsachen und

Widrigkeiten. Wir verfallen leicht in Panik und verlieren unser Gleichgewicht, geben anderen die Schuld für unser Schicksal, sind wütend oder versinken in Selbstmitleid, oder wir greifen zu Ablenkungen und schnellen Methoden, um unseren Schmerz zu lindern. Das wird eine Gewohnheit, die wir nicht loswerden können, und wir neigen dazu, die unspezifische Angst und Leere zu spüren, die von all dieser Vermeidung herrührt.

Bevor dies zu einem lebenslangen Muster ausartet, müssen wir uns wahrhaftig und dauerhaft aus diesem traumartigen Zustand reißen. Wir müssen uns mutig unserer Sterblichkeit stellen, ohne uns mit einer flüchtigen, abstrakten Überlegung über den Tod etwas vorzumachen. Wir müssen uns auf die Ungewissheit konzentrieren, die der Tod darstellt – er könnte uns morgen ereilen, so wie jede andere Widrigkeit oder Trennung. Wir müssen aufhören, unser Bewusstsein zu verschieben. Wir müssen aufhören, uns überlegen und besonders zu fühlen, und die Tatsache anerkennen, dass der Tod ein Schicksal ist, das wir alle teilen, und dass er etwas ist, das uns auf eine tiefe empathische Weise miteinander verbinden sollte. Wir alle gehören der Bruder- und Schwesternschaft des Todes an.

Dadurch setzen wir einen völlig anderen Kurs für unser Leben. Indem wir den Tod zu einer vertrauten Präsenz machen, begreifen wir, wie kurz das Leben ist und was uns wirklich wichtig sein sollte. Wir spüren eine Dringlichkeit und stärkeres Engagement für unsere Arbeit und unsere Beziehungen. Wenn wir in eine Krise geraten, eine Trennung oder Krankheit durchleben, sind wir nicht so entsetzt und überwältigt. Es gibt keine Notwendigkeit, in den Vermeidungsmodus zu gehen. Wir können die Tatsache annehmen, dass das Leben mit Schmerz und Leid verbunden ist, und wir nutzen solche Augenblicke, um uns zu stärken und daraus zu lernen. Und wie bei Flannery reinigt uns die Akzeptanz unserer Sterblichkeit von albernen Illusionen und intensiviert jeden Aspekt unseres Erlebens.

> *Ich blicke zurück auf die Vergangenheit und denke an die verlorene Zeit, die dahingegangen ist in Irrungen und Verfehlungen, Trägheit, Unkenntnis des Lebens; warum habe ich den Wert des Lebens nicht besser erkannt, wie oft habe ich mich an meinem Herzen und meiner Seele vergangen! Mein Herz blutet. Das Leben ist ein Geschenk, das Leben ist ein Glück, jede Minute kann zur Ewigkeit des Glückes werden. … Nun gestaltet sich mein Leben neu, es wurde neu geboren in neuer Form. Bruder, ich schwöre Dir, dass ich die Hoffnung nicht aufgeben*

werde, dass mein Herz und meine Sinne rein bleiben werden. Ich werde zum Besseren wiedergeboren.

FJODOR DOSTOJEWSKI

Schlüssel zur menschlichen Natur

Wenn wir nur einen Schritt zurücktreten und irgendwie unsere täglichen Gedankengänge untersuchen könnten, dann würden wir erkennen, dass sie sich in der Regel um dieselben Ängste, Fantasien und Abneigungen drehen, wie in einer Dauerschleife. Selbst wenn wir einen Spaziergang machen oder ein Gespräch mit jemandem führen, bleiben wir normalerweise mit diesem inneren Monolog verbunden und bekommen nur die Hälfte von dem mit, was wir sehen oder hören.

Gelegentlich können aber bestimmte Ereignisse eine andere Form des Denkens und Fühlens auslösen. Sagen wir einmal, dass wir in ein fremdes Land reisen, das wir nie zuvor besucht haben und das außerhalb unserer üblichen Komfortzone liegt. Plötzlich springen unsere Sinne an und alles, was wir sehen und hören, ist ein bisschen lebhafter. Um Probleme oder gefährliche Situationen an diesem unbekannten Ort zu vermeiden, müssen wir aufmerksam sein. Oder wenn wir eine Reise unternehmen und uns von unseren Lieben verabschieden müssen, die wir vielleicht eine Weile nicht sehen, kann es sein, dass wir sie in einem anderen Licht sehen. Normalerweise halten wir diese Menschen für selbstverständlich, aber jetzt achten wir möglicherweise genau auf ihre Mimik und das, was sie zu sagen haben. Das Gefühl der bevorstehenden Trennung macht uns emotionaler und aufmerksamer.

Eine intensivere Version dieses Szenarios tritt ein, wenn ein geliebter Mensch – ein Elternteil, Partner oder Geschwister – stirbt. Diese Person spielte in unserem Leben eine große Rolle; wir haben sie verinnerlicht und wir haben nun irgendwie einen Teil unser selbst verloren. Während wir uns damit auseinandersetzen, fällt der Schatten unserer eigenen Sterblichkeit für einen Augenblick über uns. Wir werden uns der Dauerhaftigkeit des Verlusts bewusst und spüren tiefes Bedauern, dass wir sie zu Lebzeiten nicht mehr geschätzt haben. Wir empfinden vielleicht sogar Wut, dass das Leben für andere Menschen weitergeht, dass sie die Realität des Todes nicht wahrnehmen, die uns so plötzlich getroffen hat. Mehrere Tage oder vielleicht Wochen nach diesem Verlust neigen wir dazu, das Leben anders zu

betrachten. Unsere Emotionen sind unverstellter und empfindlicher. Bestimmte Reize lösen Assoziationen mit dem Verstorbenen in uns aus. Diese Intensität der Emotionen wird verblassen, aber jedes Mal, wenn wir an die Person erinnert werden, die wir verloren haben, wird ein kleiner Teil dieser Intensität zurückkehren.

Wenn wir den Tod als Überschreiten einer Schwelle betrachten, die uns große Angst macht, sind die aufgezählten Erfahrungen Andeutungen unseres eigenen Todes in schwächerer Dosis. Die Trennung von Menschen, die wir kennen, die Reise in ein fremdes Land, der Eintritt in eine neue Lebensphase – all das ist mit Veränderungen verbunden, die uns dazu veranlassen, auf das Leben zurückzublicken, als wäre ein Teil in uns gestorben. In solchen Momenten und in intensiveren Formen der Trauer aufgrund eines tatsächlichen Todes kommt es zu einer Schärfung unserer Sinne und einer Vertiefung unserer Emotionen. Uns kommen völlig andere Gedanken, wir sind aufmerksamer. Man könnte behaupten, dass unsere Wahrnehmung des Lebens qualitativ anders und intensiver ist, als wären wir kurzfristig jemand anders geworden. Natürlich wird diese Änderung unserer Gedanken, Gefühle und Sinne am stärksten sein, wenn wir selbst dem Tod ins Auge blicken.

Nennen wir dies den *paradoxen Todeseffekt* – diese Augenblicke und Begegnungen bewirken paradoxerweise, dass wir uns wacher und lebendiger fühlen. Wir können den paradoxen Effekt folgendermaßen erklären: Für uns Menschen ist der Tod nicht nur eine Quelle der Angst, sondern auch der Unbeholfenheit. Wir sind das einzige Tier, das sich seiner Sterblichkeit wirklich bewusst ist. Im Allgemeinen schulden wir unsere Stärke als Spezies unserer Fähigkeit zu denken und zu reflektieren. Aber in diesem speziellen Fall bringt uns unser Denken nur Unglück. Alles, was wir sehen können, ist der körperliche Schmerz des Sterbens, die Trennung von unseren Lieben und die Ungewissheit, wann uns dieser Augenblick wohl ereilen wird. Wir tun, was wir können, um den Gedanken zu vermeiden, uns selbst von der Realität abzulenken, aber das Bewusstsein des Todes ist etwas, das latent in unserem Hinterkopf schlummert und niemals völlig abgelegt werden kann.

Weil sie den unbewussten Impuls spürten, den herben Schlag der Erkenntnis zu dämpfen, erschufen unsere Urahnen eine Welt der Geister, Götter und eine Form von Jenseitskonzept. Der Glaube an ein Leben nach dem Tod half ihnen, die Angst vor dem Tod zu lindern und ihm sogar einige positive Seiten abzugewinnen. Er konnte nicht die Angst vor der Trennung

von den Lieben oder den körperlichen Schmerz lindern, aber er bot einen tiefen psychologischen Ausgleich für die Ängste an, die wir anscheinend nicht loswerden können. Dieser Effekt wurde durch all die aufwendigen und beruhigenden Rituale verstärkt, die den Übertritt in den Tod umgaben.

In der heutigen Welt haben unsere zunehmenden logischen und wissenschaftlichen Fähigkeiten unsere Unbeholfenheit nur schlimmer gemacht. Viele von uns sind nicht mehr von dem Konzept des Jenseits überzeugt, aber wir haben keine Alternativen dazu und sehen uns lediglich mit der harten Realität konfrontiert. Wir versuchen vielleicht, dem Tod mit stoischer Gelassenheit zu begegnen und so zu tun, als würden wir diese Realität als Erwachsene hinnehmen, aber wir können unsere elementaren Ängste nicht so einfach beiseitefegen. Im Laufe einiger Hundert Jahre dieser Veränderung unseres Bewusstseins können wir nicht plötzlich einen der tiefsten Teile unserer Natur verwandeln, unsere Angst vor dem Tod. Statt Glaubenssysteme wie ein Leben nach dem Tod zu erschaffen, verleugnen wir die Realität und unterdrücken das Bewusstsein des Todes, so gut es uns möglich ist. Wir tun dies auf unterschiedliche Weise.

In der Vergangenheit war der Tod eine alltägliche Begebenheit in Städten und Gemeinden, der man nicht entfliehen konnte. In einem gewissen Alter hatten die meisten Menschen den Tod anderer Personen aus nächster Nähe erlebt. Heute ist in vielen Teilen der Welt der Tod weitgehend unsichtbar, etwas, das nur in Krankenhäusern passiert. (Wir haben etwas Ähnliches mit den Tieren getan, die wir essen.) Wir können einen Großteil unseres Lebens damit verbringen, nicht damit in Berührung zu kommen. Das verleiht diesem so zentralen Teil unseres Lebens einen beinahe unwirklichen Aspekt. Diese Unwirklichkeit wird durch die Unterhaltung verstärkt, die wir konsumieren, in der der Tod beinahe karikiert wird, mit Dutzenden von Menschen, die eines qualvollen Todes sterben, ohne jegliche dazugehörige Emotion – mal abgesehen von Spannung angesichts imposanter Spezialeffekte. Dies offenbart, wie groß der Drang ist, das Bewusstsein zu unterdrücken und uns gegen die Angst abzuhärten.

Außerdem haben wir in letzter Zeit angefangen, die Jugend zu verehren und eine Art Kult darum zu erschaffen. Gegenstände, die gealtert sind, Filme aus der Vergangenheit, erinnern uns unbewusst an die Kürze des Lebens und das Schicksal, das uns erwartet. Wir finden Wege, diese Assoziationen zu vermeiden und uns selbst mit Dingen zu umgeben, die neu, frisch und im Trend sind. Manche Menschen denken sogar, dass man durch die

Technologie den Tod selbst überwinden kann, was die ultimative Verleugnung ist. Im Allgemeinen gibt uns die Technologie das Gefühl, dass wir solche gottartigen Kräfte haben, dass wir das Leben verlängern und die Realität eine Zeit lang ignorieren können. In diesem Sinne sind wir nicht stärker als die meisten unserer primitiven Vorfahren; wir haben lediglich neue Wege gefunden, uns etwas vorzumachen.

Als Konsequenz finden wir kaum jemanden, der bereit ist, das Thema als eine persönliche Realität zu besprechen, der wir uns alle stellen müssen, und wie wir es vielleicht auf gesündere Weise tun könnten. Das Thema ist einfach ein Tabu. Und es ist ein Gesetz der menschlichen Natur, dass der *paradoxe Effekt* eintritt und uns in die negative Richtung steuert, wenn wir die Wahrheit nicht wahrhaben wollen – wodurch unser Leben noch rigider und todesähnlicher wird.

Wir wurden uns unserer Sterblichkeit schon früh in der Kindheit bewusst, und das erfüllte uns mit einer Angst, an die wir uns nicht erinnern können, die aber sehr real und instinktiv war. Eine solche Angst lässt sich nicht wegwünschen oder leugnen. Sie steckt in einer sehr mächtigen, aber latenten Form in uns, wenn wir Erwachsene sind. Wenn wir beschließen, den Gedanken an den Tod zu unterdrücken, wird unsere Angst nur dadurch stärker, dass wir uns ihrem Ursprung nicht stellen. Der leichteste Vorfall oder Ungewissheit über die Zukunft vermögen diese Angst in uns zu schüren und sie sogar chronisch zu machen. Um dies zu bekämpfen, schränken wir das Spektrum unserer Gedanken und Aktivitäten ein; wenn wir hinsichtlich unserer Gedanken und Aktivitäten unsere Komfortzone nicht verlassen, können wir unser Leben ziemlich berechenbar machen und uns weniger anfällig für Angst fühlen. Eine Abhängigkeit von bestimmten Nahrungsmitteln, Stimulanzien oder Formen der Unterhaltung können eine ähnlich dämpfende Wirkung haben.

Wenn wir dies auf die Spitze treiben, werden wir zunehmend selbstversunken und weniger abhängig von anderen Menschen, die mit ihrem unberechenbaren Verhalten unsere Ängste oft schüren.

Wir können den Kontrast zwischen Leben und Tod so beschreiben: Tod ist die absolute Stille, ohne Bewegung oder Veränderung außer Verfall. Im Tod sind wir von anderen getrennt und völlig allein. Das Leben hingegen ist Bewegung, die Verbindung zu anderen Lebewesen und die Vielfalt der Lebensformen. Indem wir den Gedanken an den Tod leugnen und unterdrücken, nähren wir unsere Ängste und werden von innen heraus

todesähnlicher – von anderen Menschen getrennt, mit gewohnheitsmäßigen und ständig wiederholten Gedanken, insgesamt mit wenig Bewegung und Veränderung. Auf der anderen Seite haben die Vertrautheit und Nähe zum Tod, die Fähigkeit, sich dem Gedanken daran zu stellen, einen paradoxen Effekt, und das führt dazu, dass wir uns lebendiger fühlen, wie uns die Geschichte von Flannery O'Connor sehr lebhaft schildert.

Indem wir uns mit der Realität des Todes verbinden, verbinden wir uns stärker mit der Realität und dem Reichtum des Lebens. Indem wir den Tod vom Leben trennen und unser Bewusstsein darüber unterdrücken, tun wir das genaue Gegenteil.

Was wir in der modernen Welt brauchen, ist ein Weg, einen positiven paradoxen Effekt für uns selbst zu erschaffen. Nachfolgend wird ein Versuch vorgestellt, der uns dabei helfen kann, dies zu erreichen, indem eine praktische Philosophie geschaffen wird, um das Bewusstsein unserer Sterblichkeit in etwas Produktives und Lebensbejahendes zu verwandeln.

Eine Philosophie des Lebens durch den Tod

Das Problem für uns Menschen ist, dass wir uns unserer Sterblichkeit bewusst sind, wir aber Angst haben, dieses Bewusstsein weiterzuführen. Es ist, als würden wir am Strand eines großen Ozeans stehen und uns selbst davon abhalten, ihn zu erkunden, oder uns sogar davon abzuwenden. Der Zweck unseres Bewusstseins ist es, in See zu stechen und diesen Ozean zu erforschen. Das ist die Quelle unserer Stärke als Spezies, unsere Berufung. Die Philosophie, die wir annehmen, hängt von unserer Fähigkeit ab, in die entgegengesetzte Richtung zu gehen, in die wir normalerweise tendieren, wenn wir uns dem Thema Tod stellen – wir sehen ihn uns genauer und gründlicher an, verlassen den Strand und erkunden eine andere Betrachtungsweise von Leben und Tod, die wir möglichst weit führen.

Nachfolgend werden fünf zentrale Strategien vorgestellt, mit entsprechenden Übungen, die uns helfen sollen, dies zu erreichen. Es ist am besten, alle fünf Strategien anzuwenden, damit diese Philosophie in unser tägliches Bewusstsein sickern und unsere Erfahrung von innen heraus verändern kann.

Machen Sie das Bewusstsein instinktiv

Aus Angst verwandeln wir den Tod in eine Abstraktion, einen Gedanken, den

wir hin und wieder pflegen oder unterdrücken können. Aber das Leben ist kein Gedanke; es ist eine handfeste Realität, etwas, das wir von innen heraus spüren. Es gibt kein Leben ohne Tod. Unsere Sterblichkeit ist genauso eine handfeste Realität wie das Leben. Ab dem Augenblick, in dem wir auf die Welt kommen, ist der Tod eine Präsenz innerhalb unseres Körpers, denn unsere Zellen sterben und wir altern. Wir müssen es auf diese Weise erleben. Wir sollten den Tod nicht als etwas Morbides oder Erschreckendes sehen. Dieses Klischee zu überwinden, in dem der Tod eine Abstraktion ist, hat einen enorm befreienden Effekt, verbindet uns körperlich mehr mit der Welt, die uns umgibt, und schärft unsere Sinne.

Im Dezember 1849 wurde der siebenundzwanzigjährige Schriftsteller Fjodor Dostojewski ins Gefängnis geworfen, weil ihm eine Beteiligung an einer Verschwörung gegen den russischen Zaren nachgesagt wurde. Er und die anderen Häftlinge wurden ohne Vorankündigung zu einem Platz in Sankt Petersburg gebracht, wo sie für ihre Verbrechen hingerichtet werden sollten. Dieses Todesurteil kam völlig unerwartet. Dostojewski hatte nur einige Minuten Zeit, um sich auf sein Schicksal vorzubereiten, bevor er sich dem Erschießungskommando stellen musste. In diesen wenigen Minuten spürte er nie dagewesene Emotionen, die über ihn hereinbrachen. Er bemerkte die Sonnenstrahlen, die auf die Kuppel der Kathedrale fielen, und er erkannte, dass das ganze Leben so flüchtig war wie diese Strahlen. Alles schien lebendiger zu sein. Er bemerkte den Ausdruck auf den Gesichtern der anderen Häftlinge, und er konnte den Schrecken hinter ihrer stoischen Miene erkennen. Es war, als ob ihre Gedanken und Gefühle transparent geworden waren.

Im letzten Moment kam ein Vertreter des Zaren angeritten, der ankündigte, dass ihr Todesurteil in mehrere Jahre Straflager in Sibirien umgewandelt worden war. Überwältigt von seiner psychologischen Konfrontation mit dem Tod, fühlte sich Dostojewski wie neu geboren. Diese Erfahrung blieb ihm für den Rest des Lebens erhalten, verlieh ihm neue Tiefen der Empathie und verstärkte seine Beobachtungsgabe. Das haben auch andere Menschen erlebt, die auf eine tiefe und sehr persönliche Weise dem Tod ausgesetzt worden sind.

Dieser Effekt lässt sich wie folgt erklären: Normalerweise gehen wir in einem sehr abgelenkten, traumartigen Zustand durchs Leben, bei dem unser Blick nach innen gerichtet ist. Ein Großteil unserer mentalen Aktivität dreht sich um die Fantasien und Abneigungen, die völlig nach innen gerichtet sind

und kaum etwas mit der Realität zu tun haben. Die Berührung mit dem Tod ruft uns zur Aufmerksamkeit, während unser gesamter Körper auf die Bedrohung reagiert. Wir spüren den Adrenalinschub, die stärkere Durchblutung des Gehirns und des Nervensystems. Dadurch konzentriert sich der Geist wesentlich mehr, und wir bemerken neue Details, sehen die Gesichter der Menschen in einem neuen Licht, und spüren das Gefühl der Unbeständigkeit in allem, was uns umgibt, wodurch sich unsere emotionalen Reaktionen vertiefen. Dieser Effekt kann Jahre, selbst Jahrzehnte währen.

Wir können diese Erfahrung nicht reproduzieren, ohne unser Leben zu riskieren, aber wir können einen Teil dieses Effekts durch kleinere Dosen erlangen. Es beginnt damit, dass wir über unseren Tod nachdenken und danach streben, ihn in etwas Realeres und Greifbareres zu verwandeln. Für die japanischen Samurai lagen der Schwerpunkt unserer empfindlicheren Nerven und unsere Verbindung zum Leben im Bauch, den Eingeweiden; das war auch der Mittelpunkt unserer Verbindung zum Tod, und sie meditierten so eindringlich wie möglich über diese Empfindung, um ein körperliches Todesbewusstsein zu erschaffen. Aber jenseits unserer Eingeweide können wir etwas Ähnliches auch in unseren Knochen spüren, wenn wir müde sind. Wir können seine Körperlichkeit in jenen Augenblicken spüren, in denen wir einschlafen – einige Sekunden lang spüren wir, wie wir von einer Bewusstseinsstufe in die andere gleiten, und dieses Hinübergleiten hat eine todesähnliche Empfindung. Es gibt nichts, wovor man Angst haben müsste; indem wir uns in diese Richtung bewegen, machen wir vielmehr einen großen Fortschritt zur Verringerung unserer chronischen Unruhe.

Wir können dabei auch unsere Vorstellungskraft einsetzen, indem wir uns den Tag unseres Todes vorstellen: wo wir sein werden, wie er eintreten wird. Wir müssen dies so lebhaft wie möglich tun, denn es könnte morgen sein. Wir können auch versuchen, uns die Welt anzusehen, als würden wir sie zum letzten Mal sehen – die Menschen um uns, die alltäglichen Geräusche und Eindrücke, der Klang des Verkehrs und der Vögel, der Blick aus unserem Fenster. Stellen wir uns diese Dinge vor, wie sie auch ohne unsere Anwesenheit existieren werden, und spüren wir anschließend, wie wir selbst wieder zum Leben erwachen – dieselben Details erscheinen jetzt in einem anderen Licht, sie werden nicht als selbstverständlich betrachtet oder nur halb wahrgenommen. Lassen wir die Unbeständigkeit aller Lebensformen auf uns einwirken. Die Stabilität und Festigkeit der Dinge, die wir sehen, sind reine Einbildung.

Wir dürfen keine Angst vor den Gefühlen der Traurigkeit haben, die aus dieser Wahrnehmung resultieren. Die Spannung der Emotionen, die sich normalerweise so fest um unsere Bedürfnisse und Belange legen, löst sich jetzt und öffnet sich dem Leben und der Schmerzlichkeit des Lebens selbst, und wir sollten dies begrüßen. Wie der japanische Schriftsteller Kenko aus dem 14. Jahrhundert bemerkte: »Wenn der Mensch nie verklänge wie der Tau von Adashino, sich nie in Luft auflöste wie der Rauch über Toribeyama, sondern für immer in der Welt verweilte: wie würden die Dinge ihren Zauber verlieren, uns zu rühren! Das Kostbarste im Leben ist die Ungewissheit.«

Werden Sie sich der Kürze des Lebens bewusst

Wenn wir uns unbewusst von der Erkenntnis des Todes lösen, schaffen wir eine besondere Beziehung zur Zeit – eine, die eher lose und ausgedehnt ist. Wir stellen uns vor, dass wir immer mehr Zeit haben, als es tatsächlich der Fall ist. Unser Geist denkt an die Zukunft, in der all unsere Hoffnungen und Wünsche erfüllt werden. Wenn wir einen Plan oder ein Ziel haben, fällt es uns schwer, ausreichend Energie dafür aufzubringen. Wir werden uns morgen darum kümmern, reden wir uns ein. Vielleicht sind wir in der Gegenwart dazu geneigt, an einem anderen Ziel oder Plan zu arbeiten – sie alle scheinen so einladend und anders zu sein, wie könnten wir uns mit Haut und Haar dem einen oder anderen verschreiben? Wir erleben eine unspezifische Angst, wenn wir den Drang spüren, die Dinge zu erledigen, aber wir schieben alles auf die lange Bank und teilen unsere Kräfte auf.

Wenn uns eine Abgabefrist für ein bestimmtes Projekt aufgezwungen wird, wird diese traumartige Beziehung zur Zeit zerstört, und aus irgendeinem mysteriösen Grund finden wir die Konzentration, das in Tagen zu erledigen, was sonst Wochen oder Monate gedauert hätte. Die Veränderung, die uns durch die Abgabefrist auferlegt wird, hat eine physische Komponente: Unser Adrenalin fließt, verleiht uns Energie, konzentriert den Geist und macht ihn kreativer. Es ist belebend, die vollständige Hingabe von Körper und Geist auf einen einzelnen Zweck zu spüren, etwas, das wir in der heutigen Welt mit unserem ständig abgelenkten Geist selten erleben.

Wir müssen unsere Sterblichkeit als eine Art beständige Abgabefrist betrachten, die all unseren Handlungen im Leben eine ähnliche Wirkung verleiht, wie bereits beschrieben. Wir müssen aufhören, uns zum Narren zu machen: Wir könnten morgen sterben, und selbst wenn wir noch achtzig Jahre weiterleben, ist es nur ein Tropfen im Ozean der Unendlichkeit, und er

vergeht schneller, als wir es uns vorstellen können. Wir müssen uns diese Realität bewusst machen und sie uns dauerhaft vor Augen führen.

Diese Überlegung könnte manche Menschen dazu verleiten zu denken: »Warum sollte ich überhaupt irgendetwas versuchen? Warum sollte ich mich bemühen, wenn wir am Ende sowieso sterben? Dann ist es doch besser, sich den Genüssen des Augenblicks hinzugeben.« Das ist aber keine realistische Beurteilung, sondern lediglich eine andere Form der Flucht.

Wenn wir uns Vergnügen und Ablenkungen hingeben, vermeiden wir den Gedanken an ihre Kosten und glauben, dass wir den Tod zum Narren halten können, indem wir den Gedanken an ihn ausblenden. Indem wir uns den Genüssen widmen, müssen wir immer nach neuen Ablenkungen suchen, um die Langeweile in Schach zu halten, und das ist anstrengend. Wir müssen auch einsehen, dass unsere Bedürfnisse und Sehnsüchte wichtiger als alles andere sind. Mit der Zeit fühlt sich das seelenlos an, und unser Ego wird besonders launisch, wenn wir nicht unseren Willen bekommen. Im Laufe der Jahre werden wir zunehmend verbittert und nachtragend und werden von dem Gefühl verfolgt, dass wir nichts erreicht und unser Potenzial verschwendet haben. Wie William Hazlitt beobachtet hat: »Unsere Abscheu vor dem Tod nimmt im Verhältnis zu unserer Erkenntnis zu, umsonst gelebt zu haben.«

Nutzen Sie das Wissen um die Flüchtigkeit des Lebens, um sich in Ihren täglichen Handlungen leiten zu lassen. Wir haben Ziele zu erreichen, Projekte zu erledigen, Beziehungen zu verbessern. Das könnte angesichts der Unsicherheiten des Lebens unser letztes Projekt sein, unsere letzte Schlacht auf Erden, und wir müssen uns voll und ganz dem widmen, was wir tun. Mit diesem ständigen Bewusstsein können wir sehen, was wirklich zählt, dass kleine Streitereien und Nebenbeschäftigungen irritierende Ablenkungen sind. Wir wollen das Gefühl der Erfüllung, das eintritt, wenn wir Dinge erledigen. Wir wollen unser Ego im Flow-Zustand verlieren, in dem unser Geist eins ist mit dem, woran wir arbeiten. Wenn wir uns von unserer Arbeit abwenden, haben die Vergnügen und Ablenkungen, denen wir nachgehen, umso mehr Bedeutung und Intensität, weil wir ihre Vergänglichkeit kennen.

Sehen Sie die Sterblichkeit eines jeden Menschen

Im Jahr 1665 suchte die Pest London heim und tötete rund 100.000 Einwohner. Der Schriftsteller Daniel Defoe war damals nur fünf Jahre alt, aber er erlebte die Pest aus erster Hand, die einen bleibenden Eindruck auf

ihn machte. Knapp sechzig Jahre später beschloss er, die Ereignisse in London in jenem Jahr mit den Augen eines älteren Erzählers zu beschreiben, indem er seine eigenen Erinnerungen verwendete, viel recherchierte und das Tagebuch seines Onkels benutzte. Aus diesem Material entstand das Buch *Die Pest zu London* .

Während die Pest wütete, bemerkte der Erzähler des Buchs ein ungewöhnliches Phänomen: Die Menschen neigten dazu, viel mehr Empathie für die anderen Einwohner Londons zu empfinden; ihre normalen Differenzen, vor allem zu religiösen Themen, verschwanden. »Hier können wir beobachten«, schreibt er »… dass die Aussicht auf den unmittelbar bevorstehenden Tod rechtschaffene Menschen bald versöhnlich stimmte, und dass es hauptsächlich unserer einfachen Lebenssituation zuzuschreiben ist, sowie dem Vertagen unangenehmer Entscheidungen, dass unsere Distanz zueinander wächst, und böses Blut gedeiht … Ein weiteres Pestjahr würde alle diese Unterschiede beseitigen, ein vertrautes Gespräch mit dem Tod, oder mit Krankheiten, die zum Tode führten, würde uns die Schärfe nehmen, unsere Streitigkeiten schlichten und uns dazu bringen, einander mit anderen Augen zu sehen.«

Es gibt viele Beispiele für das Gegenteil: Menschen, die Tausende andere Menschen abschlachten, oft im Krieg, und dabei erregt der Anblick eines solchen Massenmords nicht die geringste Empathie. Aber in diesen Fällen fühlen sich die Schlächter von den Menschen getrennt, die sie töten, weil sie sie für weniger menschlich und unter ihrer Macht stehend betrachten. Die Pest verschont niemanden, ganz gleich wie reich er ist oder wo er im Leben steht. Jeder hat dasselbe Risiko. Wenn man sich selbst verletzlich fühlt und die Verletzlichkeit seiner Mitmenschen sieht, schmilzt das normale Gefühl des Unterschieds und Privilegs dahin, und eine ungewohnte unspezifische Empathie tritt in Erscheinung. Dies könnte ein natürlicher Geisteszustand sein, wenn wir nur die Verletzlichkeit und Sterblichkeit als etwas betrachten könnten, das nicht von unserem eigenen Zustand losgelöst ist.

Hinsichtlich unserer Philosophie wollen wir den reinigenden Effekt erzeugen, den die Pest auf unser Stammes- beziehungsweise Klüngeldenken und unsere übliche Selbstversunkenheit hat. Wir wollen auf einer kleineren Ebene damit beginnen, indem wir zuerst die Menschen in unserem privaten und beruflichen Umfeld ansehen, ihren Tod sehen und uns vorstellen und erkennen, wie dies unsere Wahrnehmung von ihnen plötzlich verändern kann. Schopenhauer schrieb: »Der tiefe Schmerz, beim Tode jedes befreundeten

Wesens, entsteht aus dem Gefühle, dass in jedem Individuo etwas Unaussprechliches, ihm allein Eigenes und daher durchaus Unwiederbringliches liegt.« Wir sollten danach streben, diese Einzigartigkeit der anderen Person in der Gegenwart zu sehen und jene Qualitäten zum Vorschein bringen, die wir für selbstverständlich erachtet haben. Wir wollen nicht nur unsere eigene, sondern auch *ihre* Anfälligkeit für Schmerz und Tod erfahren.

Wir können diese Überlegung weiter fortführen. Sehen wir uns nur einmal die vielen Fußgänger in einer hektischen Stadt an und führen wir uns vor Augen, dass in neunzig Jahren keiner von ihnen mehr am Leben sein wird – uns eingeschlossen. Denken Sie an all die Millionen und Billionen Menschen, die bereits gekommen und gegangen sind, die begraben und längst vergessen sind, Reiche und Arme gleichermaßen. Bei solchen Gedanken fällt es schwer, sein eigenes Gefühl der enormen Wichtigkeit aufrechtzuerhalten, das Gefühl, dass wir besonders sind und dass der Schmerz, den wir vielleicht erleiden, sich vom Schmerz der anderen unterscheidet.

Je mehr wir durch unsere gemeinsame Sterblichkeit diese instinktive Verbindung zu Menschen herstellen, umso besser sind wir in der Lage, die menschliche Natur in all ihren Formen mit Toleranz und Würde anzunehmen. Das bedeutet nicht, dass wir unsere Wachsamkeit gegenüber all jenen verlieren, die gefährlich und schwierig sind. Wenn wir die Sterblichkeit und Verletzlichkeit selbst der gemeinsten Person sehen, kann uns das helfen, sie im richtigen Verhältnis zu sehen und mit ihr aus einem neutraleren und strategischeren Bereich heraus zu agieren und ihre Gemeinheiten nicht persönlich zu nehmen.

Im Allgemeinen können wir sagen, dass das Gespenst des Todes das ist, was uns dazu bringt, uns auf unsere Mitmenschen zuzubewegen und uns zur Liebe hinzuwenden. Tod und Liebe sind untrennbar miteinander verbunden. Die ultimative Trennung und der Zerfall, den der Tod darstellt, treiben uns dazu, uns mit anderen zu vereinen und uns in die Gruppe einzufügen. Unser einzigartiges Bewusstsein, dass uns der Tod ereilen wird, wird diesen Impuls nur stärken und uns von den Meinungsverschiedenheiten und leblosen Trennungen befreien, die die Menschheit befallen.

Nehmen Sie den Schmerz und die Widrigkeiten an

Das Leben ist untrennbar mit Schmerz und Leid verbunden, und die

ultimative Form ist der Tod. Im Angesicht dieser Realität haben wir Menschen eine einfache Wahl: Wir können versuchen, die schmerzhaften Augenblicke zu vermeiden und ihre Wirkung zu dämpfen, indem wir uns ablenken, Drogen nehmen und uns anderem Suchtverhalten hingeben. Wir können auch einschränken, was wir tun – wenn wir uns bei der Arbeit nicht zu sehr anstrengen, wenn wir unsere Ambitionen senken, geben wir uns nicht der Lächerlichkeit preis und riskieren nichts. Wenn wir Beziehungen früh aufgeben, können wir jeden bitteren, schmerzhaften Augenblick der Trennung umgehen.

An der Wurzel dieses Ansatzes sitzt die Angst vor dem Tod selbst, die unsere elementare Beziehung zu Schmerz und Widrigkeiten etabliert, und die Vermeidung wird unser Muster. Wenn schlimme Dinge geschehen, ist es unsere natürliche Reaktion, uns darüber zu beschweren, was das Leben uns bringt oder was andere nicht für uns tun, und uns in der Folge noch weiter von herausfordernden Situationen zurückzuziehen. Der negative, paradoxe Effekt des Todes tritt in Kraft.

Die andere Option, die uns zur Verfügung steht, ist es, uns dem zu widmen, was Friedrich Nietzsche als *amor fati* bezeichnet hat, die Liebe zum Schicksal: »Meine Formel für die Grösse am Menschen ist *amor fati* : dass man Nichts anders haben will, vorwärts nicht, rückwärts nicht, in alle Ewigkeit nicht. Das Nothwendige nicht bloss ertragen, noch weniger verhehlen – aller Idealismus ist Verlogenheit vor dem Nothwendigen –, sondern es *lieben* .«

Das bedeutet: Es gibt viel im Leben, das wir nicht kontrollieren können, und der Tod ist das ultimative Beispiel dafür. Wir werden Krankheiten und körperlichen Schmerz erleben. Wir werden uns von anderen Menschen trennen. Wir werden aufgrund unserer eigenen Fehler und der Böswilligkeit unserer Mitmenschen scheitern. Unsere Aufgabe ist es, all diese Augenblicke zu akzeptieren und uns sogar darüber zu freuen – nicht wegen des Schmerzes, sondern wegen der Gelegenheiten, daraus zu lernen und gestärkt daraus hervorzugehen. Dadurch bestätigen wir das Leben selbst und akzeptieren all seine Möglichkeiten. Und im Zentrum von alledem ist unsere völlige Akzeptanz des Todes.

Wir setzen dies in die Praxis um, indem wir alle Ereignisse als schicksalshaft ansehen – alles passiert aus einem Grund, und es liegt an uns, eine Lektion daraus zu ziehen. Wenn wir krank werden, sehen wir solche Augenblicke als perfekte Gelegenheit, uns von der Welt und ihren

Ablenkungen zurückzuziehen, zu entschleunigen, neu zu beurteilen, was wir tun, und die viel häufigeren Phasen der Gesundheit zu schätzen. Es ist eine wichtige Fähigkeit im Leben, sich bis zu einem gewissen Grad an körperlichen Schmerz zu gewöhnen, ohne sofort nach etwas zu greifen, um ihn zu lindern.

Wenn sich Menschen unserem Willen widersetzen oder sich gegen uns wenden, versuchen wir zu beurteilen, was falsch gelaufen ist, um herauszufinden, wie wir dies nutzen können, um uns über die menschliche Natur weiterzubilden und uns selbst beizubringen, wie wir mit jenen umgehen, die unberechenbar und unsympathisch sind. Wenn wir Risiken eingehen und scheitern, begrüßen wir dies als Gelegenheit, um aus der Erfahrung zu lernen. Wenn eine Beziehung in die Brüche geht, versuchen wir herauszufinden, was in der Dynamik falsch lief, was uns fehlte und was wir von der nächsten Beziehung erwarten. Wir versuchen den Schmerz nicht zu umgehen, indem wir solche Erfahrungen vermeiden.

In allen diesen Fällen werden wir selbstverständlich körperlichen und geistigen Schmerz erfahren, und wir dürfen nicht glauben, dass wir mit dieser Philosophie sofort alles Negative in etwas Positives verwandeln. Wir wissen, dass wir uns in einem Prozess des Wandels befinden und Schläge einstecken müssen, aber mit der Zeit wird unser Geist sich darauf einstellen und aus den Erfahrungen lernen. Mit etwas Übung fällt uns dies schließlich immer leichter und es geht schneller.

Diese Liebe zum Schicksal hat die Macht, alles zu verwandeln, was wir erfahren, und es erleichtert die Last, die wir zu tragen haben. Warum sollten wir uns über dieses und jenes beschweren, wenn wir diese Ereignisse für Dinge halten, die aus gutem Grund geschehen und uns letztlich klüger machen? Warum sollten wir andere um ihren Besitz beneiden, wenn wir etwas viel Größeres haben – den ultimativen Ansatz für die harte Realität des Lebens?

Öffnen Sie Ihren Geist für das Erhabene

Stellen Sie sich den Tod als eine Art Schwelle vor, die wir alle überschreiten müssen. Als solche stellt sie das ultimative Mysterium dar. Wir können unmöglich Worte oder Konzepte finden, um auszudrücken, was es ist. Wir versuchen uns etwas vorzustellen, das wahrhaftig unbekannt ist. Keine Wissenschaft oder Technologie oder Expertise kann dieses Rätsel lösen oder in Worte fassen. Wir können uns zwar selbst vormachen, dass wir praktisch

alles wissen, aber vor dieser Schwelle stehen wir alle sprachlos und staunend.

Diese Konfrontation mit etwas, das wir nicht wissen oder verbalisieren können, ist das, was wir das *Erhabene* oder *Sublime* nennen, was auf Lateinisch »hochschwebend, in der Höhe« bedeutet. Das Sublime ist alles, was unsere Fähigkeit für Worte oder Konzepte überschreitet, weil es zu groß, zu umfassend, zu dunkel und mysteriös ist. Wenn wir uns solchen Dingen stellen, spüren wir einen Hauch von Angst, aber auch Ehrfurcht und Staunen. Wir alle werden an unsere Kleinheit erinnert, an das, was viel größer und mächtiger ist als unser kleiner Wille. Das Erhabene zu spüren ist das perfekte Gegenmittel für unsere Selbstgefälligkeit und die kleinen Sorgen des Alltags, die uns verzehren und in uns ein Gefühl der Leere entstehen lassen.

Das Modell, um das Erhabene zu spüren, entwickelt sich in unseren Gedanken über die Sterblichkeit, aber wir können auch unserem Geist beibringen, diese Verbindung durch andere Gedanken und Handlungen zu erreichen. Wenn wir zum Beispiel in den Abendhimmel blicken, können wir versuchen, die Unendlichkeit des Universums und die Winzigkeit unseres Planeten zu erahnen, der in der Dunkelheit des Kosmos verschwindet. Wir können dem Erhabenen begegnen, indem wir über den Ursprung des Lebens auf der Erde nachdenken, vor wie vielen Milliarden Jahren alles begann, vielleicht in einem bestimmten Augenblick, und wie unwahrscheinlich das alles war, wenn man bedenkt, wie viele Tausende von Faktoren zusammenkommen mussten, damit das Experiment des Lebens auf diesem Planeten überhaupt beginnen konnte. Eine solche Zeitspanne und der eigentliche Ursprung des Lebens überschreiten unsere Fähigkeit, sie zu konzeptualisieren – und übrig bleibt ein Gefühl des Erhabenen.

Wir können den Gedanken auch weiterführen: Vor mehreren Millionen Jahren begann das menschliche Experiment, als wir Menschen anfingen, uns von den Primaten zu unterscheiden. Aber wegen unseres schwachen Körperbaus und unserer geringen Anzahl standen wir ständig kurz vor der Ausrottung. Wenn dieser sehr wahrscheinliche Fall eingetreten wäre – wie bei so vielen Spezies, unter anderem auch bei anderen Humanoiden –, hätte die Welt eine völlig andere Richtung eingeschlagen. Die Begegnung unserer Eltern und unsere Geburt waren von einer Reihe zufälliger Begegnungen abhängig, die ähnlich unwahrscheinlich waren. Das veranlasst uns dazu, unsere gegenwärtige Existenz als Individuum, die wir für selbstverständlich nehmen, als ein sehr unwahrscheinliches Ereignis zu betrachten, wenn man bedenkt, wie viele zufällige Elemente zusammenkommen mussten.

Wir können das Sublime erfahren, indem wir über andere Lebensformen nachdenken. Wir haben unsere eigene Überzeugung davon, was real ist, abhängig von unserem Nervensystem und unserer Sinneswahrnehmung, aber die Realität von Fledermäusen, die mittels Echolot wahrnehmen, ist eine völlig andere. Sie nehmen Dinge wahr, die jenseits unseres Wahrnehmungsbereichs liegen. Welche anderen Elemente können wir nicht wahrnehmen, welche anderen Realitäten sind für uns unsichtbar? (Die letzten Entdeckungen in den meisten Wissenschaftszweigen haben diesen Aha-Effekt, und die Lektüre von Artikeln in jeder beliebigen populärwissenschaftlichen Zeitschrift wird sicher zu erhabenen Gedanken führen.)

Wir können uns auch an Orte auf diesem Planeten begeben, an dem unsere normalen Bezugspunkte nicht vorhanden sind – eine extrem andere Kultur oder bestimmte Landschaften, an denen das menschliche Element besonders nichtig erscheint, wie das Meer, eine Schneelandschaft oder ein Gebirgsmassiv. Wenn wir physisch mit Dingen konfrontiert werden, die uns klein erscheinen lassen, sind wir gezwungen, unsere normale Wahrnehmung umzukehren, bei der wir im Mittelpunkt stehen und das Maß aller Dinge sind.

Im Angesicht des Erhabenen spüren wir einen Schauer, einen Vorgeschmack des Todes, etwas, das so groß ist, dass wir es mit unserem Geist nicht erfassen können. Und für einen Augenblick reißt er uns aus unserer Selbstgefälligkeit und befreit uns von der todesähnlichen Umklammerung der Gewohnheit und Banalität.

Schlussendlich sollten Sie diese Philosophie folgendermaßen betrachten: Seit Anbeginn des menschlichen Bewusstseins hat uns das Wissen, dass wir sterben werden, Angst gemacht. Dieser Schrecken hat unsere Überzeugungen, unsere Religionen, unsere Institutionen und einen Großteil unseres Verhaltens auf eine Weise geprägt, die wir nicht sehen oder verstehen können. Wir wurden Sklaven unserer Ängste und Ausflüchte.

Wenn wir diesen Ansatz umkehren und uns mehr unserer Sterblichkeit bewusst werden, erleben wir einen Vorgeschmack wahrer Freiheit. Wir haben nicht mehr das Bedürfnis, das einzuschränken, was wir denken und tun, um das Leben vorhersehbarer zu machen. Wir können mutiger werden, ohne Angst vor den Konsequenzen zu haben. Wir können uns von allen Illusionen und Abhängigkeiten befreien, auf die wir zurückgreifen, um unsere Angst zu betäuben. Wir können uns uneingeschränkt unserer Arbeit, unseren Beziehungen und all unseren Handlungen widmen. Und sobald wir diese

Freiheit einmal erlebt haben, werden wir weiter auf Erkundungsreise gehen wollen und unsere Möglichkeiten so weit ausschöpfen, wie uns Zeit dafür beschieden ist.

> *Wir müssen dem Tod sein unheimliches Aussehen nehmen, müssen mit ihm Umgang halten, uns an ihn gewöhnen... An den Tod vorausdenken, heißt an die Befreiung vorausdenken. … Wer zu sterben gelernt hat, hat verlernt, ein Sklave zu sein. Es gibt nichts Schmerzliches im Leben für den, der recht verstanden hat, daß der Verlust des Lebens kein Übel ist.*
>
> MICHEL DE MONTAIGNE

DANKSAGUNG

Als Erstes möchte ich Anna Biller für ihre Unterstützung bei den vielen Aspekten dieses Buchs danken – unter anderem für ihr schnelles Lektorat, die zahlreichen erhellenden Ideen, die sie mir in unseren Gesprächen lieferte, und all die aufmunternden Worte und praktische Hilfe während des Schreibens. Dieses Buch wäre ohne ihre zahlreichen Beiträge nicht möglich gewesen, und ich werde ihr für immer dankbar sein.

Ich möchte außerdem meinem Agenten Michael Carlisle von Inkwell Management, einem Meister der menschlichen Natur, für seine vielen wertvollen Ratschläge und Hilfe bei dem Projekt danken. Ich möchte mich auch bei Michael Mungiello und Alexis Hurley bedanken, die ebenfalls für Inkwell arbeiten und das Buch einer weltweiten Leserschaft nahe gebracht haben.

Ich habe außerdem vielen Mitarbeitern bei Penguin zu danken, allen voran meiner Redakteurin Andrea Schulz, der ich für die Arbeit dankbar bin, die sie in den Text investiert hat, und unsere zahlreichen Gespräche, in denen sie mir half, mein Buchkonzept zu präzisieren, und mir ihre eigenen Erkenntnisse über die menschliche Natur erklärte. Ich muss auch der ursprünglichen Redakteurin des Projekts danken, Carolyn Carlson, wie auch Melanie Tortoroli für ihr Lektorat. Außerdem möchte ich mich bei Andreas Assistentin Emily Neuberger bedanken, bei der Designerin des Umschlags Colin Webber, in der Marketingabteilung bei Kate Stark und Mary Stone und bei Carolyn Coleburn und Shannon Twomey für ihre Arbeit an der PR-Front.

Ich bedanke mich auch bei Andrew Franklin, dem Herausgeber von Profile Books in England, der mir bei all meinen sechs Büchern zur Seite stand und auf dessen Gefühl für Literatur und Veröffentlichungen ich mich immer verlassen kann.

Wie immer muss ich mich bei meinem ehemaligen Lehrling Ryan Holiday bedanken, der mittlerweile selbst Bestseller schreibt und ein Meisterstratege ist. Seine Forschungsvorschläge, seine Hilfe beim Marketing und sein allgemeiner Scharfsinn waren mir eine große Hilfe.

Ich darf natürlich nicht meinen Kater Brutus vergessen, der mich schon bei

den letzten fünf Büchern begleitet und mir geholfen hat, aus einer völlig anderen Perspektive das menschliche Tier besser zu verstehen.

Ich möchte auch meiner lieben Schwester Leslie für ihre Liebe, Unterstützung und zahlreichen Ideen danken, die mich über viele Jahre stets inspiriert haben. Und natürlich möchte ich mich bei meiner überaus geduldigen Mutter Laurette, die mir die Liebe zu Büchern und Geschichte vermittelt hat, für alles bedanken, was sie für mich getan hat.

Zu guter Letzt möchte ich mich bei den zahllosen Menschen bedanken, die mir im Laufe meines Lebens die besten und schlechtesten Seiten der menschlichen Natur aufgezeigt und mich mit unendlich viel Material für dieses Buch beliefert haben.

AUSGEWÄHLTE BIBLIOGRAFIE

Adler, Alfred. *Menschenkenntnis.* Köln: Anaconda, 2008.

Allport, Gordon W. *Die Natur des Vorurteils.* Kiepenheuer & Witsch, 1971.

Ammaniti, Massimo, und Vittorio Gallese. *The Birth of Intersubjectivity: Psychodynamics, Neurobiology, and the Self.* New York: W.W. Norton, 2014.

Arendt, Hannah. *Zwischen Vergangenheit und Zukunft: Übungen im politischen Denken.* München: Piper, 1993.

Argyle, Michael. *Körpersprache und Kommunikation: Das Handbuch zur nonverbalen Kommunikation* . Paderborn: Junfermann, 2005.

Balen, Malcolm. *A Very English Deceit: The South Sea Bubble and the World's First Great Financial Scandal.* London: Fourth Estate, 2003.

Barlett, Donald L., und James B. Steele. *Howard Hughes: His Life and Madness.* New York: W.W. Norton, 2004.

Baron-Cohen, Simon. *Mindblindness: An Essay on Autism and Theory of Mind.* Cambridge, MA: MIT Press, 1999.

Bion, W. R. *Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften.* Stuttgart: Klett-Cotta, 2018.

Bly, Robert. *Der Schatten: Die dunklen Seiten des menschlichen Wesens.* Babensham: Eagle Books, 2019.

Bradford, Sarah. *Jackie Kennedy Onassis: Ein leidenschaftliches Leben.* Berlin: Fischer Krüger, 2001.

Caro, Robert *A. Master of the Senate: The Years of Lyndon Johnson.* New York: Vintage Books, 2003.

Chancellor, Edward. *Devil Take the Hindmost: A History of Financial Speculation.* New York: Plume, 2000.

Chernow, Ron. *John D. Rockefeller: Die Karriere des Wirtschafts-Titanen.* Upper Saddle River: Financial Times Prentice Hall, 2000.

Cozolino, Louis. *Die Neurobiologie menschlicher Beziehungen.* Kirchzarten: VAK, 2007.

Crawshay-Williams, Rupert. *The Comforts of Unreason: A Study of the Motives Behind Irrational Thought* . Westport, CT: Greenwood, 1970.

Damásio, António. *Selbst ist der Mensch: Körper, Geist und die Entstehung des menschlichen Bewusstseins* . München: Siedler, 2011.

de Waal, Frans. *Chimpanzee Politics: Power and Sex Among Apes.* Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2007.

Diamond, Jared. *Der dritte Schimpanse: Evolution und Zukunft des Menschen.* München: Fischer, 2006.

Dostojewski, Fjodor. *Der Idiot.* Übersetzt von Hermann Röhl. Berlin: Insel, 2006.

Douglas, Claire. *The Woman in the Mirror: Analytical Psychology and the Feminine.* Lincoln, NE: Backinprint.com, 2000.

Durkheim, Émile. *The Elementary Forms of Religious Life.* Übersetzt von Karen E. Fields. New York: The Free Press, 1995.

Ekman, Paul. *Gefühle lesen: Wie Sie Emotionen erkennen und richtig interpretieren.* Berlin: Springer, 2016.

Eliot, George. *Middlemarch* . Köln: Anaconda, 2010.

Fairbairn, W. R. D. *Psychoanalytic Studies of the Personality.* New York: Routledge: 1994.

Fromm, Erich. *Anatomie der menschlichen Destruktivität.* Reinbek: rororo, 1988.

Galbraith, John Kenneth. *Finanzgenies: Eine kurze Geschichte der Spekulation.* Frankfurt: Eichborn, 2011.

Galbraith, Stuart, IV. *The Emperor and the Wolf: The Lives and Films of Akira Kurosawa and Toshiro Mifune.* New York: Faber and Faber, 2002.

Gao Yuan. *Born Red: A Chronicle of the Cultural Revolution* . Stanford, CA: Stanford University Press, 1987.

Garelick, Rhonda K. *Mademoiselle: Coco Chanel and the Pulse of History.* New York: Random House, 2014.

Garrow, David J. *Bearing the Cross: Martin Luther King, Jr., and the Southern Christian Leadership Conference.* New York: William Morrow, 2004.

Goffman, Erving. *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag.* München: Piper, 2003.

Gooch, Brad. *Flannery: A Life of Flannery O'Connor.* New York: Back Bay

Books, 2010.

Gordon, Charlotte. *Romantic Outlaws: The Extraordinary Lives of Mary Wollstonecraft & Mary Shelley.* New York: Random House, 2015.

Havens, Ronald A. *The Wisdom of Milton H. Erickson: The Complete Volume.* Carmarthen, UK: Crown House, 2003.

Humphrey, Nicholas. *The Inner Eye: Social Intelligence in Evolution.* Oxford: Oxford University Press, 2008.

Huxley, Aldous. *Die Teufel von Loudun.* München: Piper, 2017.

Joule, Robert-Vincent, und Jean-Léon Beauvois. *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* . Grenoble, France: Presses universitaires de Grenoble, 2014.

Jung, C. G. *Die Archetypen und das kollektive Unbewusste* . Mannheim: Patmos, 2014.

Jung, C. G. *Psychologische Typen.* Mannheim: Patmos, 2011.

Kagan, Donald. *Perikles: Die Geburt der Demokratie* . Übersetzt von Ulrich Enderwitz. Stuttgart: Klett-Cotta, 1992.

Keeley, Lawrence H. *War Before Civilization: The Myth of the Peaceful Savage* . New York: Oxford University Press, 1996.

Kindleberger, Charles P. *Manias, Panics, and Crashes: A History of Financial Crises.* New York: John Wiley & Sons, 2000.

Klein, Melanie. *Envy and Gratitude: And Other Works 1946– 1963.* New York: Free Press, 1975.

Kohut, Heinz. *Narzissmus: Eine Theorie der psychoanalytischen Behandlung narzisstischer Persönlichkeitsstörungen* . Frankfurt: Suhrkamp, 1976.

Konner, Melvin. *The Tangled Wing: Biological Constraints on the Human Spirit.* New York: Henry Holt, 2002.

Laing, R. D., H. Phillipson, und A. R. Lee. *Interpersonelle Wahrnehmung* . Frankfurt: Suhrkamp. 1978.

Lansing, Alfred. *635 Tage im Eis: Die Shackleton-Expedition.* München: Goldmann, 2000.

Lawday, David. *The Giant of the French Revolution: Danton, a Life.* New York: Grove, 2009.

LeDoux, Joseph. *Das Netz der Gefühle: Wie Emotionen entstehen.* Übersetzt von Friedrich Griese. München: dtv, 2001.

Lev, Elizabeth. *The Tigress of Forlì: Renaissance Italy's Most Courageous and Notorious Countess, Caterina Riario Sforza de' Medici.* Boston: Mariner Books, 2011.

Lever, Evelyne. *Louis XVI.* Paris: Pluriel, 2014.

Lowenstein, Roger. *Buffett: Die Geschichte eines amerikanischen Kapitalisten.* Übersetzt von Egbert Neumüller. Kulmbach: Börsenmedien AG, 2009.

Maslow, Abraham H. *The Farther Reaches of Human Nature.* New York: Penguin Compass, 1993.

McLean, Bethany, and Joe Nocera. *All the Devils Are Here: The Hidden History of the Financial Crisis.* New York: Portfolio/ Penguin, 2011.

Milgram, Stanley. *Das Milgram-Experiment: Zur Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autorität.* Übersetzt von Roland Fleissner. Reinbek: Rowohlt, 1982.

Montefiore, Simon Sebag. *Stalin: Am Hof des roten Zaren.* Übersetzt von Hans Günter Holl. Berlin: Fischer, 2014.

Moore, Robert L. *Facing the Dragon: Confronting Personal and Spiritual Grandiosity* . Wilmette, IL: Chiron, 2003.

Nietzsche, Friedrich. *Hauptwerke: Menschliches-Allzumenschliches, Also sprach Zarathustra, Jenseits von Gut und Böse.* Hamburg: Nikol, 2013.

Oates, Stephen B. *With Malice Toward None: A Biography of Abraham Lincoln.* New York: Harper Perennial, 2011.

Ortega y Gasset, José. *Der Mensch und die Leute.* Übersetzt von Ulrich Weber. München: dtv, 1961.

Pavese, Cesare. *Das Handwerk des Lebens: Tagebuch 1935-1950.* Berlin: Claassen, 2001.

Pfeiffer, John E. *Aufbruch in die Gegenwart: Eine Frühgeschichte der menschlichen Gesellschaft.* München: Econ, 1983.

Piaget, Jean, und Bärbel Inhelder. *Die Psychologie des Kindes.* Übersetzt von Lorenz Häfliger. München: dtv, 1993.

Ramachandran, Vilayanur S. *Eine kurze Reise durch Geist und Gehirn.* Reinbek: Rowohlt, 2005.

Rosen, Sidney. *Die Lehrgeschichten von Milton H. Erickson.* Salzhausen: Iskopress, 2009.

Russell, Bertrand. *Eroberung des Glücks: Neue Wege zu einer besseren*

Lebensgestaltung. Berlin: Suhrkamp, 1977.

Schopenhauer, Arthur. *Aphorismen zur Lebensweisheit* . Wiesbaden: Marixverlag, 2010.

Seymour, Miranda. *Mary Shelley.* New York: Grove, 2000.

Shirer, William L. *Love and Hatred: The Stormy Marriage of Leo and Sonya Tolstoy.* New York: Simon & Schuster, 1994.

Smith, David Livingstone. *The Most Dangerous Animal: Human Nature and the Origins of War.* New York: St. Martin's Griffin, 2007.

Stewart, James B. *Disney War.* New York: Simon Schuster Paperbacks, 2006.

Strauss, William, und Neil Howe. *Generations: The History of American's Future, 1584 to 2069.* New York: William Morrow, 1991.

Tavris, Carol, und Elliot Aronson. *Ich habe recht, auch wenn ich mich irre: Warum wir fragwürdige Überzeugungen, schlechte Entscheidungen und verletzendes Handeln rechtfertigen.* München: Riemann, 2010.

Thomas, Evan. *Being Nixon: A Man Divided.* New York: Random House, 2015.

Thouless, R. H., und C. R. Thouless. *Straight & Crooked Thinking* . Hachette, UK: Hodder Education, 2011.

Tomkins, Silvan. *Shame and Its Sisters: A Silvan Tomkins Reader.* Hrsg. Eve Kosofsky Sedgwick und Adam Frank. Durham, NC: Duke University Press, 1995.

Troyat, Henri. *Tschechow. Leben und Werk.* München: DVA, 1987.

Tuchman, Barbara. *Die Torheit der Regierenden: Von Troja bis Vietnam.* Berlin: Fischer, 2001.

Tuckett, David. *Minding the Markets: An Emotional Finance View of Financial Instability.* London: Palgrave Macmillan, 2011.

Watzlawick, Paul, Janet Beavin Bavelas und Don D. Jackson. *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes* . New York: W.W. Norton, 2011.

Weir, Alison. *The Life of Elizabeth I.* New York: Ballantine Books, 2008.

Wilson, Colin. *A Criminal History of Mankind.* New York: Carroll & Graf, 1990.

Wilson, Edward O. *On Human Nature* . Cambridge, MA: Harvard University Press, 2004.

Winnicott, D. W. *Die menschliche Natur* . Stuttgart: Klett-Cotta, 1998.

Inhaltsverzeichnis

1. Cover
2. Titel
3. Impressum
4. Widmung
5. Inhalt
6. Einleitung
7. 1 Beherrschen Sie Ihr emotionales Selbst – Das Gesetz der Irrationalität
    1. Die innere Athene
    2. Schlüssel zur menschlichen Natur
8. 2 Verwandeln Sie Selbstliebe in Empathie – Das Gesetz des Narzissmus
    1. Das narzisstische Spektrum
    2. Vier Typen von Narzissten
9. 3 Durchschauen Sie die Masken der Menschen – Das Gesetz des Rollenspiels
    1. Die zweite Sprache
    2. Schlüssel zur menschlichen Natur
    3. Beobachtungsgabe
    4. Dekodierungsschlüssel
    5. Die Kunst des Impression-Managements
10. 4 Bestimmen Sie die Charakterstärke der Menschen – Das Gesetz des Zwangsverhaltens
    1. Das Muster
    2. Schlüssel zur menschlichen Natur
    3. Charaktersignale
    4. Toxische Typen
    5. Der überlegene Charakter

11. 5 Werden Sie ein schwer fassbares Objekt der Begierde – Das Gesetz der Begehrlichkeit
    1. Das Objekt der Begierde
    2. Schlüssel zur menschlichen Natur
    3. Strategien für die Stimulation von Begierde
    4. Das höchste Verlangen
12. 6 Nehmen Sie die Vogelperspektive ein – Das Gesetz der Kurzsichtigkeit
    1. Augenblicke des Wahnsinns
    2. Schlüssel zur menschlichen Natur
    3. Vier Zeichen der Kurzsichtigkeit und Strategien, wie man sie überwindet
    4. Der Mensch mit Weitblick
13. 7 Weichen Sie den Widerstand der Menschen auf, indem Sie ihre Selbstmeinung bestätigen – Das Gesetz der Abwehrhaltung
    1. Das Spiel mit der Einflussnahme
    2. Schlüssel zur menschlichen Natur
    3. Fünf Strategien, um ein Meister der Überzeugung zu werden
    4. Der flexible Geist – Selbststrategien
14. 8 Verändern Sie Ihre Umstände, indem Sie Ihre Einstellung verändern – Das Gesetz der Selbstsabotage
    1. Die ultimative Freiheit
    2. Schlüssel zur menschlichen Natur
    3. Die einengende (negative) Einstellung
    4. Die expansive (positive) Einstellung
15. 9 Konfrontieren Sie Ihre dunkle Seite – Das Gesetz der Repression
    1. Die dunkle Seite
    2. Schlüssel zur menschlichen Natur
    3. Die Entschlüsselung des Schattens: widersprüchliches

Verhalten
4. Der integrierte Mensch
16. 10 Hüten Sie sich vor dem zerbrechlichen Ego – Das Gesetz des Neids
    1. Fatale Freunde
    2. Schlüssel zur menschlichen Natur
    3. Anzeichen für Neid
    4. Typen von Neidern
    5. Auslöser für Neid
    6. Jenseits des Neids
17. 11 Loten Sie Ihre Grenzen aus – Das Gesetz der Grandiosität
    1. Die Erfolgstäuschung
    2. Schlüssel zur menschlichen Natur
    3. Der grandiose Anführer
    4. Pragmatische Grandiosität
18. 12 Stellen Sie die Verbindung zur Männlichkeit oder Weiblichkeit in Ihnen wieder her – Das Gesetz der Geschlechterrollenrigidität
    1. Das authentische Rollenbild
    2. Schlüssel zur menschlichen Natur
    3. Typen von Geschlechterprojektionen
    4. Der ursprüngliche Mann/die ursprüngliche Frau
19. 13 Schreiten Sie zielorientiert voran – Das Gesetz der Ziellosigkeit
    1. Die Stimme
    2. Schlüssel zur menschlichen Natur
    3. Strategien für die Entwicklung eines höheren Lebenszwecks
    4. Die Versuchung der falschen Ziele
20. 14 Widersetzen Sie sich dem Abwärtssog der Gruppe – Das Gesetz der Konformität
    1. Ein Experiment in menschlicher Natur

    2. Schlüssel zur menschlichen Natur
    3. Der Hof und seine Höflinge
    4. Die Realitätsgruppe
21. 15 Bringen Sie andere dazu, Ihnen folgen zu wollen – Das Gesetz der Unbeständigkeit
    1. Der Fluch des Anspruchsdenkens
    2. Schlüssel zur menschlichen Natur
    3. Strategien für die Erzeugung von Autorität
    4. Die innere Autorität
22. 16 Erkennen Sie die Feindseligkeit hinter der freundlichen Fassade – Das Gesetz der Aggression
    1. Der kultivierte Aggressor
    2. Schlüssel zur menschlichen Natur
    3. Die Quelle menschlicher Aggression
    4. Passive Aggression – ihre Strategien und wie man ihnen begegnet
    5. Kontrollierte Aggression
23. 17 Reiten Sie auf der Welle des Zeitgeists – Das Gesetz der generationsbedingten Kurzsichtigkeit
    1. Die steigende Flut
    2. Schlüssel zur menschlichen Natur
    3. Das generationelle Phänomen
    4. Generationenmuster
    5. Strategien für die Ausschöpfung des Zeitgeists
    6. Der Mensch jenseits von Zeit und Tod
24. 18 Denken Sie über Sterblichkeit nach – Das Gesetz der Todesverleugnung
    1. Wie eine Kugel im Bauch
    2. Schlüssel zur menschlichen Natur
    3. Eine Philosophie des Lebens durch den Tod
25. Danksagung
26. Ausgewählte Bibliografie